

HƠN 600.000 BẢN  
ĐÃ ĐƯỢC BÁN TRÊN TOÀN THẾ GIỚI

# MBA

## TRONG TÀM TAY

CHỦ ĐỀ

# QUẢN TRỊ KINH DOANH

LẦN ĐẦU TIÊN XUẤT BẢN TẠI VIỆT NAM

## THE PORTABLE MBA IN MANAGEMENT

Những hiểu biết sâu sắc về quản trị, lãnh đạo và tổ chức  
doanh nghiệp hiệu quả từ những chuyên gia hàng đầu  
tại các trường giảng dạy kinh doanh tốt nhất

Những kỹ năng và chiến lược để lãnh đạo thành công  
bất kỳ doanh nghiệp nào

**Allan R. Cohen**

Đồng tác giả cuốn sách *"Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership"*



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VÂN  
MEDIA



Allan R. Cohen

# MBA TRONG TÂM TAY

Chủ đề Quản trị kinh doanh

*Người dịch: Hoàng Hà, Mai Hiên, Nhật An*

*Hiệu đính: Trịnh Đức Vinh, MBA*

---

*Tái bản lần thứ nhất tại Việt Nam*

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN MEDIA

Cuốn sách được thực hiện với sự hỗ trợ về truyền thông của:

The Business Review  
**NHIP CẦU**  
**ĐẦU TƯ**

Lầu 3, 71-75 Hai Bà Trưng, Quận 1, Tp. HCM

Tel: 827 2783 (Ext: 21) - Fax: 827 4755

<http://www.nhipcaudautu.com.vn>

## Mục lục

<b>PHẦN MỘT: MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO TÂM NHÌN, CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ HÀNH VI CÁ NHÂN</b>	<b>5</b>
<b>Chương Một:</b> Tầm quan trọng then chốt của thuật lãnh đạo; sự ảnh hưởng nhóm làm việc và quản trị sự thay đổi <i>Allan R. Cohen</i>	<b>9</b>
<b>Chương Hai:</b> Lãnh đạo tâm nhìn <i>Peter B. Vaill</i>	<b>25</b>
<b>Chương Ba:</b> Thách thức của một đội <i>David L. Bradford</i>	<b>59</b>
<b>Chương Bốn:</b> Quản trị hành vi cá nhân: Phát huy năng lực trong nhân sự <i>Stephen L. Fink</i>	<b>97</b>
<b>Chương Năm:</b> Quyền lực, hoạt động chính trị và gây ảnh hưởng; Nội dung và bản chất của chúng trong các tổ chức <i>Anne Donnellon</i>	<b>147</b>
<b>Chương Sáu:</b> Đàm phán chiến lược <i>Roy J. Lewicki</i>	<b>181</b>
<b>Chương Bảy:</b> Xây dựng sự nghiệp biến hóa của bạn <i>Douglas T. Hall</i>	<b>233</b>



<b>PHẦN HAI: CÁC PHẠM VI MANG TÍNH TỔ CHỨC</b>	<b>261</b>
<b>Chương Tám: Thiết kế tổ chức Hiệu quả</b> <i>Danna Greenberg</i>	<b>263</b>
<b>Chương Chín: Thách thức trong quản trị nguồn nhân lực một cách chiến lược</b> <i>Charles J. Fombrun</i>	<b>297</b>
<b>Chương Mười: Rèn luyện năng lực quản trị sự đa dạng</b> <i>R. Roosevelt Thomas Jr</i>	<b>327</b>
<b>Chương Mười Một: Quản lý sự thay đổi</b> <i>Todd D. Jick</i>	<b>363</b>
<b>Chương Mười Hai: Các nhà lãnh đạo tương lai phải là những nhà quản trị toàn cầu</b> <i>Rosabeth Moss Kanter</i>	<b>401</b>

---

Phần một:

---

MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO  
TÂM NHÌN, CHIẾN  
LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ  
HÀNH VI CÁ NHÂN

## Chương 1:

# LỜI GIỚI THIỆU: TÂM QUAN TRỌNG THEN CHỐT CỦA THUẬT LÃNH ĐẠO; SỰ ẢNH HƯỞNG; NHÓM LÀM VIỆC VÀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

Allan R. Cohen

---

Nhiều sự việc đã xảy ra kể từ khi cuốn sách được xuất bản lần đầu tiên, nghĩa là cách đây chưa đầy 10 năm. Chủ nghĩa khủng bố và các phản ứng chống lại nó đã trở thành một phần trong thế giới thường nhật của các nhà quản lý trên toàn cầu. Sự kiện Tòa tháp Trung tâm thương mại thế giới bị phá hủy ngày 11 tháng 9 năm 2001 đã minh chứng một điều rằng, tai họa vẫn sẽ còn tiếp diễn khắp nơi mà không một lời cảnh báo. Internet và các mạng toàn cầu xuất hiện, trở thành một phần trong kết cấu của công cuộc kinh doanh, kéo theo sự tăng trưởng vượt bậc cũng như sự sụp đổ của cuộc cách mạng dotcom. Nền kinh tế Hoa Kỳ đã phát triển với một tốc độ chóng mặt mà không xảy ra tình trạng lạm phát đáng kể nào như các nhà kinh tế học đã nhìn nhận, và nó đẩy giá cổ phiếu lên đỉnh điểm rồi đột nhiên lại lao vào vòng suy thoái. Sự tăng trưởng của nền kinh tế đã tạo ra “Cuộc chiến giành nhân tài”, buộc các doanh nghiệp phải tạo ra các chế độ phúc lợi mới nhằm thu hút và giữ chân người giỏi, những người đang mở cánh cửa đi tìm công việc. Rồi cuộc suy thoái lại ập đến, như nó vẫn thường xảy ra, và các công ty

lại cắt giảm nguồn phúc lợi của người lao động, bởi công việc lúc này đang trở nên khó tìm. Những người đã từng được xem là đối tượng của những lời ve vãn đẩy mạnh lực bồng chốc giờ đây lại bị xem như những kẻ ngáng trở nguồn lợi nhuận.

Ngoài ra, tốc độ phát triển của các cuộc thôn tính và sáp nhập nhằm tiết kiệm chi phí hay tạo ra sự tăng trưởng mau lẹ vốn có vẻ cao cả về lý thuyết nhưng lại hiếm khi thành công trong thực tế, cũng có nghĩa rằng, các công việc đã bị cắt giảm, nhiều người bỗng nhiên mất việc mà lỗi không phải do họ. Ngay cả những người còn việc làm thì họ vẫn phải tìm cách làm sao để thích nghi với những xung đột giữa các nền văn hóa cũng như các thói quen, dù có khẳng định cho rằng các cách thức của một công ty trong việc liên kết là tốt hơn đối với một thực thể mới hay không, hay lại uốn mình khuất phục một cách mau lẹ để không bị coi là một “kẻ chống đối”.

Cách xử lý sự thay đổi của người lao động đã không giới hạn đối với các cấp thấp và cấp trung trong tổ chức. Các nhà quản lý cao cấp đã được tôn vinh và trở thành những vị anh hùng “khoác lác”, nhưng phố Wall lại đặt ra nhu cầu về những thành quả nhanh chóng, và các ngôi sao nhận thấy rằng cánh cửa hy vọng đang mở ra trước mắt họ nhanh hơn so với thời đã qua. “Chainsaw” Al Dunlap đã vụt sáng như một ngôi sao tạo ra giá trị với việc dịch chuyển các tổ chức “ngái ngủ”, nhưng rồi sau đó lại phá sản trong cương vị của một vị lãnh đạo Sunbeam khi sự cải tổ của ông ta không thể duy trì được nữa (và có vẻ như ông ta đã làm giả sổ sách – như ông ta đã tóm tắt – để giữ thể diện<sup>1</sup>. Jack Welch, một vị cựu chủ tịch đồng thời là CEO của General Electric, đã được *Fortune Magazine* gọi là Nhà quản lý của thế kỷ (Manager of the century) - và sau đó đã tìm ra chiến lược quan trọng - mua lại Honeywell - đã bị cản trở một cách hợp pháp bởi những người dân châu Âu không tán đồng. Việc nghỉ hưu của ông đã kết thúc tất cả (dù ông đã được an ủi với số tiền 7 triệu đô la cho sự của mình).

Và các vị thiên tài đã biến Enron thành một cỗ máy tình vi của thị trường, một cỗ máy được tạo ra từ một công ty dầu thô và đột nhiên được “thổi” giá trị lên tới 50 tỷ đô la nhưng rồi lại phá sản. Có vẻ như những bài học về mối nguy cơ cố hữu trong công thức toán học phức tạp đã được rút ra từ sự “khai tử” cách đây vài năm của một công ty đầu tư nóng, Long Term Capital Management, được thành lập bởi hai nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel, đã bị lãng quên vĩnh viễn.

Luôn tồn tại một áp lực cho chính sách đổi mới, và quy mô mỏng manh của nhiều công ty đã khiến cho việc thực hiện những chính sách này trở nên

khó khăn. Welch đã cống hiến 20 năm ở cương vị CEO của General Electric để cố gắng bầy các lợi thế về kích cỡ, quy mô cũng như sự linh lợi của một công ty mới khởi nghiệp, và các nhà lãnh đạo khắp nơi lại muốn bảo vệ bản chất doanh nghiệp trong sự nghiệp kinh doanh của mình (trong khi cứ đảm bảo rằng chẳng có thất bại lớn nào có thể dẫn họ tới sự phiến toái). Cùng lúc, nền thương mại thế giới và sự cạnh tranh đã tăng lên, khi nhiều nền kinh tế đã tiến đến chuỗi giá trị để chiến đấu với tình trạng kinh doanh đang bị đánh mất cho các quốc gia có trị giá cạnh tranh thấp hơn, rồi sau đó chèo lái sự nghiệp kinh doanh từ những nền kinh tế cũ có tiềm năng phát triển hơn. Để trở nên cạnh tranh hơn, ngay cả các quốc gia bị phân khúc thuộc châu Âu đã từng bước hòa nhập trong suốt cả mấy thập kỷ, và vào thời điểm đầu năm 2002, đã tiến đến đồng tiền chung châu Âu - đồng Euro.

### **NHỮNG THÁCH THỨC MỚI TRONG SỰ NGHIỆP LÃNH ĐẠO**

Không phải là cường điệu khi khẳng định rằng cương vị lãnh đạo mang tính tổ chức đã trở nên khó khăn và mạo hiểm hơn. Ngoài tốc độ thay đổi nhanh chóng nói chung, những sự kiện khác thường của vụ 11/9/2001 đã "nấn gân" các nhà lãnh đạo về phản ứng của họ đối với các cuộc khủng hoảng mà họ chưa bao giờ hình dung nổi, và điều này chỉ ra một nhu cầu về sự kết hợp bất thường giữa sự cởi mở trong cảm giác và sự cam go trong các quyết định kinh doanh. Các nhà lãnh đạo luôn luôn cân cân bằng mỗi quan tâm xác thực về các cá nhân đối với những nhu cầu kinh doanh, nhưng các cuộc khủng hoảng do chủ nghĩa khủng bố gây ra đã làm thay đổi các yêu cầu. Trong những năm tới liệu có nhà lãnh đạo nào lại không trở nên minh bạch hơn trong cung cách cá nhân, không sẵn lòng hơn để biểu lộ lòng trắc ẩn cũng như mối quan tâm, không tỏ ra nhân bản hơn và nhân văn hơn? Đồng thời, liệu có nhà lãnh đạo nào không thể dũng cảm hơn và mạnh dạn hơn khi tiếp cận với những nhu cầu của kinh doanh, sẵn sàng hơn để đưa ra những quyết định có tính lâu dài, quyết định hơn trong sự bất ổn? Chuẩn mực để phán xét một nhà lãnh đạo đã được quy định; sự cam go và một "trái tim" là cần thiết, chứ không tùy ý. Nếu không có sự kết hợp này, các thành viên trong tổ chức hoặc sẽ cảm thấy cay đắng trước một ban quản trị nhân tâm hoặc sẽ trở nên tê liệt.

Tại thời điểm ra các cuộc khủng hoảng, hầu hết mọi người đều muốn tin rằng những vị lãnh đạo của họ sẽ có cách phản ứng lại, không hề sợ rằng mình không thể hành động, và có thể giữ được bình tĩnh để không phạm phải những sai lầm ngu ngốc. Nhưng cùng với cuộc khủng hoảng bất thường và chưa từng xảy ra - ngay cả Hollywood cũng chưa bao giờ tưởng tượng được sự



sụp đổ hoàn toàn của hai tòa nhà chọc trời khi những chiếc máy bay bị không tặc đâm vào - người ta đã thể hiện mối quan tâm, lo lắng chân thành. Người lãnh đạo của Cantor Fitzgerald đã đặt một dấu ấn bởi những giọt nước mắt khóc thương trước sự ra đi vĩnh viễn của quá nhiều những con người, trong đó có cả người anh trai của ông, và ông được ca tụng bởi những lời hứa đối với những gia đình có người thân mất mát. Không ai chê trách ông về sự thể hiện những cảm xúc đau thương như vậy, tuy nhiên, ông vẫn không thể để cho nỗi đau thương nhấn chìm đi sự cần kíp của việc khôi phục nền kinh doanh, làm thế nào để giữ lại những nhân viên có hứng thú với công việc và sẵn sàng làm việc cũng như việc làm thế nào để kiếm đủ tiền nhằm có thể giữ được lời hứa của mình.

Hơn bao giờ hết, các nhà lãnh đạo cần phải chân thành, thực sự dũng cảm, thực sự tự tin rằng sẽ có một con đường thoát khỏi những hoàn cảnh khó khăn, chứ không để bị nhìn nhận là một kẻ giả mạo. Trong tất cả các loại hình tổ chức, sự kết hợp khá mâu thuẫn giữa sự cứng cỏi và mềm dẻo trở nên rất cần thiết. Sức mạnh của sự thay đổi sẽ tiếp tục tạo ra những nhu cầu lớn hơn về những kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng phân tích và sự tập trung vào lợi nhuận.

Lãnh đạo là một công việc không hề dễ dàng; sứ mệnh này sẽ phải đối mặt với nhiều thử thách hơn nữa trong vòng 10 năm tới. Chẳng có thứ gì giống như sự thay đổi như cơn lốc để có thể thu hút sự quan tâm của các nhà quản lý, những người đã không còn thấy dễ dàng để nguy tạo rằng chỉ cần có những kinh nghiệm to tát và một thương hiệu lớn thì sẽ đảm bảo được sự thông thái. Các nhà quản lý đã không còn tự tin về khả năng tạo ra những vụ đánh cược đầu tư lớn, xác định kẻ thắng cuộc giữa cả đồng sản phẩm và dịch vụ mới, phán đoán khả năng mở rộng thị trường tới nhiều quốc gia khác, hay là đạt được sự hợp tác và lời hứa hẹn cho các nhân viên của mình.

Sự phát triển nhanh chóng của kỹ thuật, từ những chiếc máy tính cá nhân (công nghệ không dây) tới các thiết bị cầm tay, Internet, công nghệ sinh học (sinh học phân tử), chính là nguồn lực khác định hướng nhu cầu của thực tiễn thay đổi. Ví dụ, khi những sản phẩm điện tử khó có thể được tung ra thị trường trước khi chúng được thay thế bởi những thế hệ sản phẩm mới - và sau đó chu kỳ chi phí vốn đột nhiên tăng lên hay cạn kiệt đi - thì sự phản ứng của các cấp quản lý hướng tới việc ổn định vòng đời sản phẩm thật là uế oải. Thông tin không thể phát đi chậm chạp theo một tôn ti trật tự, trong khi các nhà quản lý nghiên cứu sự phản hồi của mình. Con người tại tất cả các cấp bậc của tổ chức có thể tiếp nhận thông tin trong khi sử dụng những nguồn điện tử trước cả các nhà quản lý cao cấp - những người được cho là "chịu

trách nhiệm". Các quyết định không thể được thực hiện tốt bởi những ai không hiểu được tốc độ phát triển của thị trường cũng như kỹ thuật - những yếu tố đòi hỏi sự phân đoạn cũng như sự trì hoãn. Một trong số "rất ít những bí mật bất thiêu" của đời sống kinh doanh hiện đại chính là các ông chủ không còn tìm ra câu trả lời nữa. Không phải bởi họ ngớ ngẩn hay lừa dối (nếu như vậy, chức danh ông chủ của họ sẽ không tồn tại lâu) mà là bởi họ không thể biết<sup>2</sup>.

Trong một vài trường hợp, ngay cả những ranh giới truyền thống giữa các ngành công nghiệp cũng đang đổ vỡ. Sự sợ hãi ngày càng tăng lên về việc di chuyển sau các vụ tấn công khủng bố và nhiều mối đe dọa đã làm phát sinh một làn sóng về những phương án "phối hợp" mà không liên quan đến những động tác thể chất. Những cuộc hội thảo qua video và qua điện thoại, những thông điệp khẩn cấp, các công cụ cộng tác cho những cuộc họp ảo và các sản phẩm đào tạo từ xa đã tạo ra lợi ích đồng thời cũng được xem như là những đối thủ cạnh tranh đối với doanh thu của ngành du lịch. Nhiều hình thức giải trí đang cạnh tranh với ngành du lịch nhân rồi, bao gồm phim ảnh, các hệ thống chiếu phim tại nhà có sử dụng cáp vệ tinh, DVD hay các trò chơi máy tính.

Việc thay đổi luật chơi đã tác động sâu sắc tới những gì mà các chuyên gia quản lý phải làm việc thỏa thuận. Sự đổ vỡ của nền công nghệ điện thoại độc quyền cũng như việc bãi bỏ các quy định liên quan của ngân hàng đã trở nên nguy kịch hơn bất cứ sự thay đổi luật lệ nào, tuy nhiên, mọi thứ từ các báo cáo về sự tác động của môi trường tới những nguyên tắc liên quan đến việc trợ cấp đã gây ảnh hưởng liên tiếp tới công ty. Và liệu ai biết được những điều luật nào sẽ lại ra đời để ứng phó với nhiều công ty kiểm toán đã bỏ lỡ hay không báo cáo tình hình kết quả kinh doanh và bảng cân đối tài sản có vấn đề như Enron? Các nhà chính trị đang do dự giữa mong muốn giảm nhẹ sự câu thúc về những quy định của chính phủ để khuyến khích các hành vi của doanh nghiệp - một yếu tố sẽ đẩy mạnh sự cải tiến - và mong muốn củng cố lại tinh thần hợp tác để bảo vệ toàn thể công dân, những người làm công, những ai đã về hưu và bảo vệ môi trường. Hoạt động chính trị làm cho mọi sự dự đoán trở nên khó khăn hơn.

Khách hàng cũng chính là đối tượng không thể dự đoán và luôn thay đổi. Họ không còn hài lòng với việc đón nhận những gì được tạo ra hay tỏ lòng biết ơn các tổ chức đã cung cấp sản phẩm hay dịch vụ; thay vì vậy, khách hàng đang đòi hỏi chất lượng tốt hơn từ toàn bộ quá trình: từ địa điểm mua hàng đến việc bảo hành khi cần thiết. Khách hàng ngày nay là những người có

tri thức tốt hơn bao giờ hết, sử dụng Internet để thu thập thông tin ngay cả khi họ thích mua hàng ở những địa điểm thực tế; họ chỉ bầu chọn cho những mặt hàng được mua vào lần cuối cùng và chẳng trung thành mãi mãi với một thương hiệu đã tạo dựng. Khi nhiều công ty nhận ra cách làm thế nào để làm cho toàn bộ quy trình mua bán trở nên thuận tiện và tin cậy hơn cho khách hàng, các áp lực cạnh tranh lại tăng lên cùng với sự mong đợi. Hãy thử xem xét sự thay đổi cùng với thời gian đối với chiếc máy trả lời điện thoại, thứ mà ban đầu được coi là sự sỉ nhục đối với người nghe và giờ đây cũng chẳng được kỳ vọng gì nhiều, rồi việc sử dụng các hệ thống trả lời với yêu cầu nhấn nhiều con số, đã gợi ra sự oán giận của không ít người để rồi buộc phải có một nhân viên tổng đài bằng xương bằng thịt hiện diện bất kể khi nào bên chiếc máy điện thoại. Các vị quản lý mệt mỏi không thể mãi dựa vào vòng nguyệt quế vinh quang của mình.

Làn sóng thay đổi khác đã khiến cho các nhà quản lý gặp khó khăn hơn để tìm ra những câu trả lời bao hàm cả quan điểm và niềm tin của người lao động. Không chỉ dân chúng nói chung đã trở nên không sẵn sàng cho việc tiếp nhận nội quy như đã từng trước đây, mà chính sự thay đổi đột ngột từ nhu cầu đòi hỏi cao, tình trạng thất nghiệp, sa thải hay sự cắt giảm đã khiến cho người lao động trở nên hoài nghi hơn và không sẵn sàng cho việc dốc toàn bộ tâm huyết của mình vào những nỗ lực thay đổi mang tính tổ chức. Một số công ty đã có hoặc hứa hẹn công ăn việc làm trọn đời cho những ai trung thành và kiên định với công việc. Chẳng hạn như General Electric, một công ty đã từng thực hiện các hợp đồng miệng, giờ đây tổ chức quá trình loại bỏ các nhân viên hạng "C" – những người đã không cải thiện được khả năng công việc cần phải có. Gần đây, Jack Welch, vị cựu CEO của hãng này đã tuyên bố trong bản báo cáo thường niên rằng sự trung thành không còn thích đáng nữa, và General Electric không còn nhờ vào nhân viên bằng các công việc đầy thử thách và thú vị mà chỉ khi họ thực sự làm việc với khả năng xuất sắc. Mặc dù một số công ty đã cố gắng thích nghi với những tiêu chuẩn khắc nghiệt bắt buộc phải đưa ra do bởi sự phản ứng tiêu cực từ nhân viên, song sự va chạm vẫn lan rộng khắp nơi, và thật khó để đưa ra lời hứa hay những sáng kiến nhằm vượt qua áp lực cạnh tranh cũng như tốc độ phát triển nhanh như tôi đã đề cập. Liệu người ta có thắc mắc rằng khi các doanh nghiệp trong trào lưu dotcom phát triển, người lao động cứ "di chuyển" không ngừng, để lại đám chủ của mình với những nguồn lợi khổng lồ và cơ hội để làm giàu nhờ vào quyền lựa chọn cổ phiếu? Công ăn việc làm không ổn định nên khả năng trung thành với công việc hầu như không xảy ra, có chăng, chỉ là sự đề phòng.

Trong một thế giới đang chuyển động với tốc độ quá nhanh, sự cam kết

và óc sáng kiến trở nên quan trọng hơn đối với các ông chủ nhằm có thể đưa ra tất cả các câu trả lời. Số lượng các công ty đang tăng lên ngày càng phụ thuộc vào các nhân viên nhanh nhạy, được đào tạo bài bản vì họ có bí quyết kỹ thuật, óc tưởng tượng, và mối liên hệ chặt chẽ với thị trường để giữ cho công ty luôn trong tư thế cạnh tranh. Trong giai đoạn cần thiết phải giữ chi phí ở mức độ thấp, áp lực phải hoàn thành và cải tiến luôn luôn thường trực, thì các công ty đang trở nên phụ thuộc nhiều vào việc thu nạp nhân tài đã được tuyển dụng (bao gồm các nhân viên, liên minh những nhà cung cấp và khách hàng - ngay cả đối thủ cạnh tranh) để lan truyền về giá cả, nguy cơ, và vấn đề về năng lực.

Công việc quản lý không bao giờ là dễ dàng, cho dù đó là công việc thách thức và thú vị đồng thời cũng phức tạp hơn bao giờ hết. Các nhà lãnh đạo thường quen nghĩ về chính họ và hành động một cách anh hùng, có trách nhiệm về mọi vấn đề, có mọi câu trả lời, tạo ra những quyết định táo bạo khi cần thiết nhưng lại dành hầu hết thời gian để giữ cho con tàu doanh nghiệp khỏi trôi dạt. Giờ đây họ phải tìm cách để vượt qua chủ nghĩa anh hùng và làm cho mọi người trở thành anh hùng. Họ phải huy động các nguồn lực khan hiếm và thuyết phục nhân viên sáng tạo ra cách thức làm sao để tạo ra 'số nhiều từ số ít'. Họ phải khơi gợi sự sẵn sàng cũng như khả năng nhận thức rõ trách nhiệm trong mỗi nhân viên, ngay cả khi rủi ro; phải làm sao để nhân viên nói ra những gì mà họ cho là cấp trên của họ cần biết; và cần phải tìm kiếm những cách thức tốt hơn, mới mẻ hơn để thực hiện mọi thứ.

Có lẽ các nhà doanh nghiệp trong những công ty mới khởi nghiệp có thể hành động như thế họ biết nhiều hơn bất cứ ai và duy trì được một hệ thống điều khiển với những quyết định to lớn. Thậm chí nếu họ biết nhiều hơn, khi các công ty phát triển thì họ nhanh chóng nhận thấy rằng họ phải xây dựng một đội ngũ các nhân viên dưới quyền (hay cộng sự) - những người đã cam kết sẽ đem đến thành công cho công ty. Những nhà doanh nghiệp như vậy hoặc là học cách chia sẻ trách nhiệm hoặc là trở nên sắc bén hơn bởi các chuyên gia tài chính của họ, những người nhận thấy được rằng sự hợp tác trong lãnh đạo là rất cần thiết.

## QUẢN LÝ HAY LÃNH ĐẠO?

Trong những năm gần đây, có một sự khác biệt đã được tạo ra giữa vai trò quản lý và lãnh đạo<sup>3</sup>. Các nhà quản lý được yêu cầu thực hiện những kế hoạch của tổ chức - trình bày các mục tiêu, các sự kiện quan trọng, thực hiện bốn phận, sau đó nắm rõ được quy trình để đảm bảo sự gắn kết giữa các mục

tiêu. Người ta đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải nhìn xa về tương lai, quyết định xem điều gì phải nên thay đổi, phác thảo tầm nhìn, và sau đó thu hút đội ngũ thực hiện nó. Đây là hai khía cạnh trong công việc quản lý và quản trị, và có thể đã có một thời khi mà chỉ một số nhà lãnh đạo được đòi hỏi ở vị trí cao cấp, trong khi các nhà quản lý lại chịu trách nhiệm về định hướng của họ, tuy nhiên, các nguồn lực được mô tả trên đây, tốc độ phát triển nhanh chóng của sự thay đổi cũng đồng thời có nghĩa là một số công việc sẽ có thể bị chia tách.

Các nhà quản lý đã được bổ nhiệm cũng phải là những nhà lãnh đạo, thực sự ra tay chứ không phải chờ đến khi con tàu chạy đúng giờ mới đưa mắt nhìn theo. Họ cũng phải được báo động về một môi trường đang thay đổi và tìm hiểu xem phải cần các hoạt động mới nào cho việc duy trì tính cạnh tranh. Có lẽ hầu hết mọi người không chỉ đơn thuần thực thi công việc quản lý nữa (chỉ có thi hành), bởi các kỹ năng và trí tưởng được đòi hỏi tại mọi cấp độ trong các cơ cấu tổ chức, và trong mọi việc - bao gồm cả những kỹ năng vốn không được xem là "quản lý" theo truyền thống. Các nhân viên ở mọi cấp độ phải biết sử dụng óc phán đoán, bởi mọi thứ thường chuyển động quá nhanh để các nhân viên cấp cao biết được cần phải làm gì, thậm chí là biết được điều gì đang diễn ra. Thậm chí các nhân viên cấp thấp nhất cũng phải sẵn sàng lên tiếng, gợi ý cho sự cải thiện, và đôi khi hành động mà không phải chờ chỉ dẫn hay ra lệnh. Chúng ta đã từng nói rằng khi một tòa nhà đang bốc cháy, thì bất cứ ai đang chứng kiến cũng không nên đợi để bắt đầu hành động, mà giờ đây, hàng ngày đang có nhiều thứ tương tự như những ngọn lửa đang bùng cháy lên, ví như khách hàng tạo ra các nhu cầu, nhân viên nhảy việc, công nghệ biến dạng (và yêu cầu sự hồi đáp mang tính am hiểu về kỹ thuật mà những nhà quản lý hàng đầu không có được), cũng như tình trạng khẩn cấp đang trở thành quy chuẩn trong thực tế kinh doanh.

Mặc dù có một nhận thức chung là vai trò lãnh đạo anh hùng không còn hoạt động một cách hiệu quả nữa, trừ những trường hợp hiếm hoi khi một người chịu trách nhiệm thực sự hiểu biết nhiều hơn những người làm báo cáo cho ông ta/bà ta về tất cả mọi thứ liên quan đến công việc, và điều này vẫn còn tồn tại. Các nhà lãnh đạo tán đồng rằng họ không nên chịu trách nhiệm về mọi thứ, không nên đưa ra tất cả những quyết định quan trọng, mà nên khơi dậy tài năng ở mỗi người, sau đó mới bước vào vai trò đảm nhận, hoặc hành động như thể đang lôi kéo sự tham gia đầy đủ từ những báo cáo trực tiếp, nhưng thực tế duy trì quyết định quan trọng cho chính mình. Thường thì họ vẫn xem xét chi tiết các phương án mong đợi hay được phép, nhưng họ vẫn không ngừng thảo luận cho đến khi nhóm làm việc tìm ra cách giải quyết mà vị lãnh



đạo đồng tình. Điều này hiếm khi lừa phỉnh được các thành viên trong các nhóm báo cáo trực tiếp, nhưng họ vẫn đi theo nó bởi họ tin rằng ông chủ của mình có quyền đưa ra những cách thức của riêng mình, và nếu chống đối quá quyết liệt thì sẽ có nguy cơ gây ra hạn chế trong bước đường công việc của họ. Không có nhiều vấn đề tương xứng với nguy cơ đó - nguy cơ mà ông chủ doanh nghiệp bám chặt vào đó và muốn phản ứng lại theo kiểu trả đũa, cho dù có sự yêu cầu tiếp thu một cách công khai.

Tôi đã dành nhiều thời gian để cố gắng tìm hiểu xem tại sao kiểu cách anh hùng vẫn cứ bám chặt, giống như con quỷ Dracula, mặc dù đã có nhiều nỗ lực để ngăn cản điều đó. Ban đầu, David Bradford và tôi nghĩ rằng nguyên nhân là do các nhà lãnh đạo phát triển những ý tưởng anh hùng lại không sẵn lòng sẽ chia vai trò kiểm soát, nhưng đó không phải là một lời giải thích đầy đủ. Bây giờ thì tôi tin rằng, vấn đề bắt nguồn từ thực tế phức tạp của cuộc sống tổ chức và lãnh đạo. Mặc dù không có sự chắc chắn nào đảm bảo hành động nào là đúng, và dù những nỗ lực chân thành nhằm tạo ra sự thảo luận đầy đủ và cởi mở, đây là lúc nhà lãnh đạo phải vượt quá những mong muốn thâm kín của đội ngũ nhân viên, dù họ có kháng cự mạnh mẽ thế nào. Đôi khi các nhà lãnh đạo phải đối mặt với những quyết định đi ngược lại với khuynh hướng của nhiều thành viên báo cáo. Các thành viên có thể không nhận ra điều kiện cạnh tranh đã thay đổi, hay nhận ra nhằm phản ứng lại, và họ sẽ phải cố gắng làm việc từ sự yếu kém, thiếu sự tinh thông, hay thiếu kinh nghiệm - những yếu tố đáng bị chỉ trích. Các thành viên cấp dưới đôi khi nhận ra một quyết định hay sẽ nên ra sao, nhưng lại e sợ rằng sẽ không còn chỗ cho họ nữa nếu tổ chức đi theo khuynh hướng đó. Andy Grove, CEO đồng thời là chủ tịch của Intel, nói về "những điểm phản ánh chiến lược", khi ở đó có một sự thay đổi nền móng trong môi trường thể hiện những sự thật vô nghĩa trước đó, và làm cho các thành viên trong tổ chức không thể phản ứng một cách thích hợp. Trong những trường hợp đó, ông biện luận rằng, các nhà lãnh đạo phải tiến lên phía trước, dù có sự phản đối, và đó là nơi họ đón nhận được sự khích lệ.

Những điểm phản ánh chiến lược xác thực rất là hiếm hoi, nhưng có những điểm quyết định khác mà các thành viên cấp dưới không thể có kinh nghiệm để đưa ra những lời phán xét hay, hoặc là hiểu được lý lẽ thuộc về trực giác của người lãnh đạo. Những nguyên nhân đằng sau các quyết định này có thể không được chứng tỏ hoặc có lẽ không được giải thích một cách hợp lý. Tất cả các quyết định trong kinh doanh đều hướng tới kết quả trong *tương lai*, và quyết định càng quan trọng thì nó càng có tính lâu dài cho tương lai trước khi một ai đó được cho thấy là xác đáng hay không. Những lời dự đoán

cho tương lai thường không chắc chắn, các nhà quản lý có kinh nghiệm đôi khi lại có linh cảm tốt về tương lai hơn là lời giải thích của họ. (Vì sự đơn giản cho vấn đề, chúng tôi sẽ không thảo luận nhiều về việc khi nào thì các vị lãnh đạo có những linh cảm sai sót, điều đó chắc chắn là không hiếm, nhưng nếu nó xảy ra quá thường xuyên thì họ sẽ đánh mất sự tin nhiệm của mọi người dành cho mình). Và đôi khi, ngay cả lúc nhà lãnh đạo đã làm việc cật lực để khuyến khích mọi người thể hiện cách nhìn nhận của mình một cách chân thành, kể cả những mối quan tâm cá nhân của họ, thì hoặc là vấn đề tiềm ẩn nguy cơ, hoặc là quá mơ hồ để dẫn đến sự nhất trí rõ ràng về quyết định “đúng”. Người lãnh đạo có thể không trì hoãn được nữa, dù ông ta không chắc chắn về kế hoạch hành động, nhưng tình thế đòi hỏi phải có hành động tương ứng.

Nhưng khó khăn là ở chỗ này: Những người theo gót trong tổ chức, ngay cả những người tham vọng và muốn có trách nhiệm, cũng được kích động bởi niềm tin lãnh đạo anh hùng, điều mà nhà lãnh đạo có quyền và có nghĩa vụ phải quyết định. Kết quả là, đặc biệt sau khi nhà lãnh đạo thể hiện quan điểm của mình, những người theo gót có thể dễ dàng rơi vào trường hợp chấp nhận các quyết định của nhà lãnh đạo, ngay cả sau này, khi họ chắc chắn là vị lãnh đạo đã sai. Nếu tận tâm, họ có thể nói lên điều họ nghĩ, nhưng lại không đẩy tình huống trở nên khó khăn hơn; họ xem xét những dấu hiệu không đồng tình của người lãnh đạo, sau đó thể hiện quan điểm của mình với sự thận trọng. Trừ khi thực sự trở nên phù hợp với “nội quy” này, người lãnh đạo sẽ cứ tiến tới, tin rằng đã nhận được sự đồng lòng từ mọi người, sau đó mới ngạc nhiên khi sự việc không như lời hứa hẹn.

Những người theo gót có nhiều cách để hết gặp trở ngại, với những câu nói rập khuôn mang tính tổ chức như “đó là lý do mà họ trả cho sếp một khoản tiền lớn như vậy”, “rốt cuộc thì quyền quyết định thuộc về sếp” hay “tôi có quyền lợi riêng của mình, đó là tất cả những gì tôi mong đợi”. Trên thực tế, các ông sếp càng khôn ngoan và càng đúng đắn bao nhiêu thì lại càng khó khăn hơn trong việc khiến cho những người dưới quyền có thể tán đồng mình, cái mà chúng ta vẫn thường gọi là tai họa của người hùng: ngay cả khi bạn sai hoặc bị chệch hướng, thì nhân viên dưới quyền vẫn để bạn chiến thắng. Một trong những trò chơi mang tính tổ chức cũ rích nhất là đổ lỗi cho ông sếp vì đã không sẵn lòng lắng nghe sự bất đồng (tất nhiên, việc kiểm định lại sự bất đồng đâu phải là dễ dàng), do đó mà quên đi trách nhiệm. “Nếu không vì kẻ bạo chúa kia (từ dùng với nghĩa khó chịu), tôi có thể làm được điều vĩ đại.”

Thái độ tiêu cực, tính hay lệ thuộc của cấp dưới - đôi khi là những lời chỉ

trích cay độc - lại khiến cho những người lãnh đạo cảm thấy mình thật lẻ loi, là người duy nhất thực sự quan tâm hay là cảm nhận được toàn bộ trách nhiệm cho sứ mệnh của cả hệ thống. Điều đó khiến cho họ phải đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn, giữ chức vụ kiểm soát chặt chẽ hơn, và có cảm giác như là họ mê say nghĩa vụ kiểm soát đến nỗi không nhận ra rằng chính những nỗ lực cần thiết của họ lại tạo ra sự trốn tránh trách nhiệm ở những nhân viên cấp dưới. Chúng tôi tin rằng chính nghịch lý này lại tạo ra ít hơn những hành vi lãnh đạo được mong đợi, chứ không phải là những tính cách cá nhân khiếm khuyết<sup>4</sup>.

Thường thì nếu các nhà lãnh đạo và những người theo gót không có kỹ năng trong việc gây ra mâu thuẫn và giải quyết mâu thuẫn đó, cùng nhau đương đầu, tham gia vào việc giải quyết vấn đề chung, xây dựng và duy trì nỗ lực đồng đội, tạo ra sự tin tưởng lẫn nhau, cân bằng cơ hội phát triển cá nhân với những quyết định được đưa ra bởi các chuyên gia, và vô số những kỹ năng khác, thì tổ chức không thể đạt được những nỗ lực tập thể cần thiết để hoàn thành công việc trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Chúng ta đã tranh luận rằng hình thức mới của thuật lãnh đạo với tên gọi *thuật lãnh đạo chia sẻ trách nhiệm*, là điều cần thiết<sup>5</sup>. Những yếu tố cấu thành bao gồm việc phát ngôn và lời cam kết về tầm nhìn rõ ràng trong tổ chức, đơn vị, và mức độ cá nhân; xây dựng các đội ngũ chia sẻ trách nhiệm nhằm tạo ra những quyết định quan trọng bằng sự đồng lòng, và lực cân bằng giữa nhà lãnh đạo và thành viên trong nhóm qua sự ảnh hưởng lẫn nhau.

Lãnh đạo xuất sắc không chỉ là việc làm thế nào để trở thành ông sếp dễ thương trong mắt cấp dưới để từ đó các nhân viên này cảm thấy thích thú để hợp tác. Trong một thế giới đang cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi các nhân viên phải có đầu óc sáng kiến, những người sở hữu nguồn kiến thức mà người khác không dễ dàng "sao chép" được hay có thể giao phó cho người khác đảm nhiệm. Tuy nhiên, sự sáng tạo của người lao động cũng có thể gây ra những vấn đề của riêng nó, ngay cả khi nó hoạt động. Những nhân viên có khả năng sáng tạo cao có thể có sự đua tranh và để ý đến những lợi ích riêng của mình khi linh hội chúng. Trên chặng đường theo đuổi những ý tưởng của mình, họ có thể xem thường sự thích thú và những ý tưởng khác của đồng nghiệp, những người chắc chắn sẽ có cách nhìn nhận khác nhau vấn đề, những nguồn thông tin khác nhau, và những mục đích khác nhau phản ánh những trách nhiệm riêng của họ. Vai trò lãnh đạo yêu cầu nhiều hơn nữa ngoài việc chỉ theo dõi các "ngôi sao" của họ làm việc. Thiết lập nền quyền tự quản để cho phép mỗi người thể hiện năng lực của mình, thu hút tất cả mọi người làm việc vì mục đích chung của tổ chức, chính là thử thách cốt lõi trong việc chèo lái

một công ty. Về mặt định nghĩa, một tổ chức bao gồm nhiều hơn một nhân viên khéo léo chỉ ngồi một mình và làm tất cả mọi việc; việc tìm hiểu các cách thức để thu hút tinh thần hợp tác đòi hỏi sự suy nghĩ cẩn trọng, sự áp dụng những khái niệm và lý thuyết từ nhiều quy tắc, các kỹ năng đặc biệt của cá nhân, sự hỗ trợ của thiết kế tổ chức linh hoạt, sự cam kết không ngừng thay đổi, và khả năng học hỏi cũng như đúc rút các kinh nghiệm. Đó là lý do tại sao ngành quản lý mang đầy thách thức nhưng cũng rất li kỳ.

### **CUỐN SÁCH NÀY ĐỀ RA NHỮNG THÁCH THỨC ĐỐI VỚI VAI TRÒ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ NHƯ THẾ NÀO.**

Nhiều tác giả, viện sĩ và những người hành nghề đã tốn không ít bút mực với những lời khuyên làm thế nào để dẫn dắt, tổ chức, kiểm soát, phát triển và quản lý con người. Một vài lời khuyên tỏ ra rất hữu dụng. Thật là hiếm khi có thể tìm thấy một tài liệu mà không có tính học thuyết và nghèo nàn ở một thái cực nào đó hoặc là không hạn chế cho sự trải nghiệm của một người. Ngay cả những khóa học về các đề tài này được tạo ra bởi nhiều chương trình MBA tốt nhất không hẳn đã tìm được cách thức để kết hợp khái niệm với thực tế, giữa phân tích với luyện tập kỹ năng. Chúng cũng không tạo ra những kinh nghiệm học hỏi có tính cân bằng để có thể áp dụng vào thế giới công việc cũng như cả hai hành vi hướng dẫn trong những bối cảnh mới và cung cấp một cơ cấu để quá trình học hỏi được tiếp tục.

Mọi thứ vẫn chưa được biết về khoa học và nghệ thuật tinh tế trong việc lãnh đạo và quản lý, do đó quá trình học hỏi là rất cần thiết. Thật là đáng bức dọc khi đối mặt với một nhóm làm việc “phá hơn là xây”, với những kẻ bảo thủ không chịu thay đổi, những nhân viên dưới quyền gây ra các vấn đề khó xử, công kích nhau chứ không hợp tác. Tuy nhiên, thế giới quản lý quá phức tạp để có thể được phân tích đầy đủ và biến thành nhiều công thức. Nếu nhiều điều các giám đốc cần biết có tính chất điều lệ, thì nó vẫn phải được bạn thực hiện – một người tuyệt vời, thông minh, và chu đáo, không nghi ngờ gì nữa, nhưng một vài kẻ cục mịch vẫn gây ra rắc rối về phong cách riêng của bạn mặc dù bạn có những mục đích rất tốt đẹp. Đó chính là bản chất của nghề quản lý; nó không phải là thao tác mang tính khoa học bằng việc kiểm soát từ xa, mà phải sống, thâm nhập với những cá nhân - những con người cấu thành hành động. Một vị giáo sư uyên bác đã từng lưu ý rằng, “khi một vị giám đốc chìa tay vào một nhân viên nào đó không chịu thực hiện điều ông ta muốn, thì hãy chú ý đến người bị chỉ tay trước khi phán xét người đã chỉ tay”<sup>6</sup>.

Trong khi không một quyển sách nào cung cấp kinh nghiệm sách vở cho

phép con người luyện tập kỹ năng cần thiết để lãnh đạo một cách hiệu quả thì cuốn sách này trình bày một sự kết hợp hiếm hoi giữa khái niệm và thực tế. Những người đóng góp cho sự ra đời của cuốn sách là các giảng viên tài năng giảng dạy tại các trường đào tạo hàng đầu, do vậy tất cả những gì được viết ra đều dựa trên nền tảng của những kinh nghiệm dạn dày. Tuy nhiên, ngôn ngữ của cuốn sách tương đối dễ hiểu, mỗi chương sách đều khá thực tế với những lời khuyên dựa trên các cuộc nghiên cứu, kinh nghiệm từ lý thuyết và sự đúc kết từ tầm nhìn của nhà các chuyên gia cố vấn. Tuy nhiên, không giống như những bài viết phổ biến về quản lý, các chương trong cuốn sách này (đã được tái bản lần 2) dựa trên sự chính xác từ sự nghiên cứu có tính học thuật. Kết quả thật là hiếm có: kiến thức hàng đầu được thể hiện trong một lối viết thú vị, dễ hiểu.

## VỀ CÁC CHƯƠNG VÀ MỤC ĐÍCH

Khái niệm về một vị quản lý anh hùng với cách đưa ra tất cả các câu trả lời bây giờ không còn tồn tại nữa. Nếu như vị giám đốc không biết thì điều cốt yếu của vai trò lãnh đạo là yêu cầu sự sẻ chia trách nhiệm với những nhân viên làm việc một cách cộng tác để phát triển câu trả lời. Nhưng chia sẻ trách nhiệm không phải là tự động đặt mọi người trong cùng một ban và cùng hướng về những mục tiêu giống nhau. Do vậy, một nhiệm vụ chủ chốt của các nhà lãnh đạo là sự khợp nối và đưa ra một tầm nhìn biến đổi đặc biệt, duy nhất, và thú vị cho tổ chức (hay tiểu ban). Một tầm nhìn rõ ràng có thể thuyết phục mọi người hợp tác với nhau và có thể truyền cảm hứng để họ làm việc hiệu quả nhất. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo cần phải kết nối tầm nhìn của cá nhân họ về vai trò lãnh đạo, do vậy các thành viên của tổ chức có thể biết được điều gì người ta mong đợi từ các nhân viên như họ và điều gì họ mong đợi từ các ông chủ. Peter B.Vaill đã khám phá ra những phương pháp sử dụng tầm nhìn, tiềm năng của nó, những hạn chế, trong Chương Hai có tựa đề **“Lãnh đạo tầm nhìn”**.

Một phần của tầm nhìn hiệu quả chính là xây dựng một đội ngũ biết chia sẻ trách nhiệm vì thành công cho toàn bộ cơ cấu với một nhà lãnh đạo danh nghĩa. Làm việc theo nhóm là một công việc dễ nói hơn là làm. Ở Chương Ba, **“Thách thức của một nhóm”**, David L.Bradford thảo luận khi nào thì nhóm nên làm việc, khi nào thì sức mạnh của đội quản lý hiệu quả là cần thiết và nó sẽ như thế nào, cũng như chỉ ra phương pháp phát triển loại hình nhóm để đạt được thành tích cao.

Để có một nhóm làm việc hiệu quả, mọi nhân viên cần phải làm việc với



tất cả tiềm năng và sự sẵn lòng hợp tác với đồng nghiệp. Đáng tiếc thay, không phải mọi nhân viên đã chuẩn bị tư thế để phù hợp với thực tế. Stephen L.Fink chỉ rõ trong Chương Bốn, **“Quản lý hành vi cá nhân: khơi dậy tiềm năng tối đa ở mỗi người”**, làm thế nào để chẩn đoán và liên hệ với đội ngũ nhân viên, đồng nghiệp đa dạng và phức tạp.

Trong những tổ chức phức tạp và thay đổi nhanh chóng, các nhà quản lý không chỉ phải làm việc hiệu quả với các nhân viên của mình, mà còn với những người cùng địa vị cũng như cấp trên của mình. Quản lý là một hoạt động hướng về một phía, phải biết nhìn lên cũng như nhìn xuống. Sự hợp tác của những người có những nhiệm vụ riêng, mục tiêu riêng, những vấn đề riêng không phải tự khắc mà có. Do đó, việc tìm hiểu làm sao sử dụng được ảnh hưởng và quyền lực để hoàn thành mục đích của tổ chức là một vấn đề quyết định, như Anne Donnellon đã tiết lộ trong Chương Năm, **“Quyền lực, chính trị và sự ảnh hưởng: sự hiểu biết và vững vàng trong tổ chức”**. Bà suy xét cẩn thận về cách thức, sự hợp tác của con người trong việc thực hiện mọi việc trong các tổ chức. Một cách khác để nghĩ về ảnh hưởng và quyền lực đã được tìm thấy khi xem xét các cuộc thương lượng hằng ngày của đời sống tổ chức. Những cuộc giao dịch này không phải luôn được gọi là sự thương lượng, nhưng chúng liên quan đến việc thu hút mọi người đồng lòng thực hiện một việc gì đó khi họ có những ý kiến riêng của mình về các kết quả mong đợi. Giống như Donnellon, Roy J. Lewicky, bằng một cách viết khéo léo nhưng cũng rất răn rỏi, đã tiết lộ tầm nhìn ứng dụng từ khóa học về nghệ thuật đàm phán của ông trong Chương Sáu **“Đàm phán chiến lược”**.

Quản lý những người khác đã là khó, quản lý bản thân lại càng cực kỳ khó và có ý nghĩa then chốt. Làm thế nào để bạn xây dựng được một sự nghiệp mà lại không bận tâm đến thành công của riêng bạn đến nỗi đánh mất nhu cầu của những người khác và của tổ chức mà bạn làm việc? Làm thế nào để bạn có thể tiếp tục đổi mới lại chính bạn khi nhu cầu của tổ chức thay đổi. Trong Chương Bảy, **“Xây dựng sự nghiệp của bạn”**, Douglas T.Hall trình bày những suy nghĩ mới nhất về quản lý sự nghiệp của chính bạn.

Quản lý và lãnh đạo liên quan đến nhiều yếu tố, ngoài yếu tố liên hệ giữa các cá nhân. Rất cần thiết để tạo ra một sự sắp xếp giữa mọi người và tạo ra những chính sách để tạo ra nhóm tổ chức để sự hợp tác trở thành khả năng. Các nhân viên làm những gì cần thiết với những lý do riêng của họ, nhưng họ cũng đối phó lại luật lệ, cấu trúc và nhiều yếu tố khác trong cơ cấu tổ chức mà họ làm việc. Phần hai của cuốn sách, **“Nhóm làm việc tổ chức”** trình bày những vấn đề này. Danna Greenberg giải thích trong Chương Tám, **“Mô hình**

tổ chức hiệu quả”, những thành phần phức tạp cần thiết để thiết kế những tổ chức phù hợp với nhiệm vụ và cấu trúc với những yêu cầu xuất phát từ môi trường cạnh tranh nhưng lại không dễ dàng thay đổi khi môi trường thay đổi. Xem xét các tổ chức thay đổi qua thời gian như thế nào, bà giới thiệu khái niệm về văn hóa và chỉ ra cách làm thế nào để tác động tới hành vi.

Trong Chương Chín, “Thử thách trong quản trị nguồn nhân lực một cách chiến lược”, Charles J. Fombrun khám phá chi tiết về hệ thống nguồn nhân lực – một bộ phận thiết kế nên tổ chức, yếu tố cần thiết để đảm bảo việc tuyển dụng và phát triển đúng nguồn nhân lực. Ông chỉ ra sự khác nhau giữa hệ thống nguồn nhân lực – hệ thống hỗ trợ các nhu cầu mới về tổ chức và những gì được thiết kế cho những điều kiện trước đó.

Từ một viễn cảnh khác, R. Roosevelt Thomas (con) giải thích trong Chương Mười “Xây dựng khả năng quản lý đa dạng”, nhu cầu về cách thức tận dụng những kỹ năng và sự hiểu biết của những nhân viên khác nhau ngày một tăng lên và tiến trình chậm chạp được thực hiện bởi phần lớn các tổ chức. Việc hạn chế nhóm người tạo ra sự đóng góp tích cực cho sự thành công không còn hiệu quả nữa. Ông thảo luận rằng, chỉ có sự kết hợp giữa những người đại diện của những nhóm khác nhau không hiệu quả bằng sự hiểu biết thực sự và sự tận dụng khả năng cộng tác. Ông đưa ra lời khuyên cho các tổ chức và cá nhân để vượt qua những giới hạn từ “thử thách của sự đa dạng”

Dù một tổ chức được thiết kế cẩn thận thế nào đi chăng nữa để tạo ra bầu không khí, cơ cấu, các quy trình, sự pha trộn của nhiều tuýp người khác nhau và hành vi quản lý thì bản chất của môi trường phát triển nhanh có ý nghĩa là những thay đổi quan trọng sẽ luôn luôn cần thiết. Nghệ thuật quản lý quá trình thay đổi được chuyển tải bởi Todd D. Jick trong Chương Mười một, “Quản lý sự thay đổi”. Hy vọng bạn sẽ không tìm thấy chính bạn trong danh sách “44 lý do khiến người ta không thay đổi” do ông trình bày.

Chương cuối gợi nhắc chúng ta về một thế giới quản lý đã trở nên tương thuộc và phức tạp như thế nào. Trong Chương Mười hai, “Những nhà lãnh đạo tương lai phải là những nhà quản lý toàn cầu”, Rosabeth Moss Kanter miêu tả những tác động của trật tự thế giới mới - sự hỗn loạn - đối với những tổ chức và những nhà lãnh đạo đương thời. Bà thuyết phục chúng ta rằng những nhà quản lý toàn cầu phải sử dụng những ý tưởng, khái niệm, và tầm nhìn được trình bày trong các chương khác để ứng phó với những thách thức phát sinh từ rào cản quốc gia nhằm bảo vệ vai trò quản lý. Và bà đưa đến cho chúng ta một phạm vi đầy đủ khi nhấn mạnh xu hướng trọng tâm trong đời sống kinh tế toàn cầu phức tạp của những kỹ năng mềm dẻo - chất lượng quản lý trọng tâm

- đòi hỏi phải tạo ra mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau với những người thuộc các nền văn hoá khác - những người có thể hiếm khi đối mặt nhau trong các cuộc họp hay ngay cả việc ít sử dụng tiếng Anh. Các kỹ năng khéo léo tạo nên những thách thức khó khăn, đặc biệt là từ khi chúng phải được kết hợp với những quyết định kinh doanh chắc chắn trong một môi trường khắc nghiệt.

Bằng việc kết hợp hiệu quả nhất giữa thực tiễn và lý thuyết quản lý cũng như lãnh đạo, độc giả quan tâm sẽ có thể xây dựng được kỹ năng, tầm nhìn và sẽ bắt đầu nâng cao giá trị ở những nhân viên hiện tại (hay tương lai). Sự cạnh tranh mạnh mẽ của kinh tế thế giới ngày nay làm cho vai trò lãnh đạo nổi bật trở thành một điều thiết yếu, không phải là một sự xa xỉ. Khả năng và sự sẵn sàng chấp nhận thử thách cũng như việc thực hiện điều gì đó khi bạn thiếu tất cả nền tảng mong đợi hay sự ủng hộ, sau đó, cùng với việc học hỏi từ thực tế để vững tin hơn trong mọi quyết định, là những năng lực then chốt trong sự nghiệp của bất kỳ nhà quản lý nào. Sự tồn tại của tổ chức và cá nhân phụ thuộc vào khả năng tạo ra mọi giá trị kinh nghiệm.

Các tác giả mong rằng bạn sẽ thành công trong nỗ lực quản lý của bạn và thành công hơn nữa trong quá trình học hỏi không ngừng từ những kinh nghiệm của bạn.

## Chương 2

# LÃNH ĐẠO TÂM NHÌN

Peter B. vaill  
và Allan R. Cohen

---

**V**iết về tầm nhìn trong thời gian xảy ra sự kiện 11/9/2001 là dễ dàng hơn và khó khăn hơn vào thời kỳ đầu thập niên 90. Phong trào yêu nước nổi lên ở Hoa Kỳ làm cho việc đề cập đến những khía cạnh cảm hứng trong tầm nhìn trở nên dễ dàng hơn, điều đôi khi khiến cho các nhà lãnh đạo tổ chức dốt khoát cảm thấy không dễ chịu chút nào. Nhiều người đã ngưỡng mộ tổng thống Bush khi ông kêu gọi “đánh bại chủ nghĩa khủng bố”, và lòng can đảm của thị trưởng New York Giuliani khi ông thể hiện niềm tin vào thành phố này cũng như người dân New York. Cũng lúc này, việc thuyết phục bạn đọc rằng tầm nhìn không chỉ dành cho các nhà lãnh đạo chính trị cấp cao có thể trở nên khó khăn hơn, mặc dù nó xuất hiện trong mọi loại hình tổ chức (và xã hội). Nhưng tầm nhìn không phải là một khái niệm mới, nó đã được tạo ra bởi những cây đại thụ trong lĩnh vực quản lý suốt nhiều năm qua nhằm tạo ra chất liệu cho những bài diễn thuyết và tư vấn; nó là tên gọi cho một phần cốt lõi của vai trò lãnh đạo và những giá trị, cũng như vai trò của chúng trong các tổ chức. Hãy xem những lời trích dẫn sau đó, và xem xem mỗi cách miêu tả ứng với loại hình tổ chức nào?

Thông điệp của sự đồng cảm và tình yêu

Người đẩy tờ trung thành của bạn

Người an ủi nỗi cô đơn

Mối ràng buộc của các gia đình

Kê làm phong phú thêm cuộc đời thường nhật  
 Người mang lại tin tức và kiến thức  
 Công cụ của thương mại và ngành công nghiệp  
 Người tạo ra các mối quan hệ quen biết tương giao  
 Cửa hòa bình và thiện chí  
 Giữa con người và các dân tộc.

Những dòng này được khắc trên những phiến đá ở mặt tiền tòa nhà trung tâm dịch vụ bưu chính ở khu thương mại Washington, D.C. Tòa nhà ra đời từ năm 1912, khi dịch vụ bưu chính đang còn được gọi là bưu điện, khi UPS, hãng vận tải liên bang và các đối thủ cạnh tranh tư nhân không tồn tại, khi việc gửi và phân phối các lá thư hạng nhất đáng giá một niken (ngay ngày hôm sau nó sẽ đến điểm hẹn), từ thời “Những người đưa thư không quản nắng, mưa, tuyết, bóng tối để có thể hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng trong vòng xoay tuần hoàn của công việc.

Sự thật rằng dịch vụ bưu chính ngày nay có thể gặp khó khăn hơn trong việc hoàn thành tầm nhìn khắc trong những dòng chữ trên vẫn không làm giảm tầm quan trọng của tầm nhìn trong đời sống tổ chức. Sự thật rằng tầm nhìn có thể “bị sự kiện qua mặt” chính là yếu tố đã khiến cho vấn đề trở nên quan trọng. Nếu tầm nhìn được kết nối và ăn khớp đồng thời không sợ bị lỗi thời hoặc không thích hợp thì toàn bộ vấn đề sẽ không khiến chúng ta tốn nhiều thời gian tranh luận như nó từng được đề cập đến trong các tài liệu đào tạo về quản lý trong suốt 20 năm qua. Vấn đề về sự lâu bền của tầm nhìn sẽ được bàn luận trong chương này.

Tuy vậy, lúc này đây, hãy để chúng tôi cân nhắc về những dòng chữ khắc trên đá với mục đích riêng của nó. Nó thể hiện nét đặc trưng của tầm nhìn (được thể hiện trong chương). Chúng tôi định nghĩa rằng tầm nhìn không phải là một khái niệm dùng để miêu tả lý do tại sao một tổ chức lại tồn tại, và nó sẽ phân phối sản phẩm hay dịch vụ nào. Tầm nhìn là một sự hình dung về các hoạt động mục tiêu của tổ chức và đặc điểm trong những thuật ngữ sinh động nắm bắt được ý nghĩa cũng như giá trị của con người trong tổ chức. Một tầm nhìn chứa đựng nhiều khả năng. Tầm nhìn tạo ra động lực. Có cảm giác như là những ai nắm bắt được nó thì sẽ nắm giữ được tổ chức và các hoạt động của nó. Hiểu được tại sao tổ chức tồn tại và những điều nó sẽ thực hiện thì chúng ta gọi là “sứ mệnh”. Ý nghĩa của con người và sự khác nhau mà sứ mệnh tạo ra trong thế giới là cái mà chúng ta gọi là “Tầm nhìn”. Giống như một bài hát vậy, nếu sứ mệnh là lời hát, thì tầm nhìn là âm nhạc.



Quá trình sáng tạo, giao tiếp hiệu quả và truyền tải tầm nhìn chính là đặc điểm cần thiết trong vai trò lãnh đạo. Có nhiều điều mà một nhà lãnh đạo phải biết và có thể làm. Tầm nhìn về ý nghĩa của tổ chức cũng như các sản phẩm của nó đối với khách hàng, nhân viên và những yếu tố chủ chốt khác phải được kết hợp với nhau trong vai trò lãnh đạo. Nói một cách khác, hành vi lãnh đạo mà không được kết hợp với tầm nhìn thì không phải là vai trò lãnh đạo thực sự.

Chương này gồm bốn phần:

1. Trước hết chúng tôi tìm hiểu về tầm quan trọng lâu dài của tầm nhìn trong một tổ chức. Câu hỏi dẫn dắt là: "Tầm nhìn là gì và nó làm gì?" được thảo luận trong chương này về nguyên nhân tại sao nó lại trở nên quá quan trọng trong đào tạo quản lý và thực tiễn quản lý.

2. Phần hai thảo luận về sự sáng tạo tầm nhìn của các nhà lãnh đạo. Điều gì liên quan tới "sự hình dung"? Đặc biệt, chúng tôi cân nhắc một vấn đề: vì hành vi tổ chức là khả năng *lãnh đạo*, nên nó phải có tầm nhìn chi phối tất cả.

3. Phần ba của chương đề cập chi tiết đến các phương pháp khác trong việc tạo ra tầm nhìn thực tế cho các thành viên tổ chức. Xét về nhiều phương diện, nó chính là phần quan trọng nhất trong chương và bao hàm một trong những vấn đề quan trọng nhất trong thực tiễn quản lý ngày nay: sau khi một nhà lãnh đạo đã tạo ra một cách nhìn, làm thế nào để ông ta khiến cho nó có ý nghĩa với những thành viên khác trong tổ chức và giữa những yếu tố khách quan của nó?

4. Trong phần cuối, chúng tôi thảo luận những vấn đề về tầm nhìn đặc biệt nào đó - những vấn đề được gây ra bởi những khuynh hướng khác và các sự việc trong tổ chức cũng như trong một thế giới rộng lớn hơn. Một tiền đề cốt lõi trong phần này chính là ngay cả khi vấn đề tầm nhìn trở nên ngày càng quan trọng thì nó lại càng trở nên khó khăn. Do đó, chương này kết thúc với tầm nhìn có chút nghịch lý về các tổ chức trông nhu cầu ngày càng lớn hơn bao giờ hết của những người đàn ông và những người phụ nữ - những người có thể mang tầm nhìn đến công việc của họ như các nhà lãnh đạo.

Trước khi bước vào những đề tài này, chúng tôi muốn giải thích sắc thái của chương này: chúng tôi cho rằng độc giả quan tâm đến vai trò lãnh đạo và tầm nhìn bởi anh/chị ta muốn trở thành một người lãnh đạo bằng tầm nhìn, rằng anh/chị ta có một tầm nhìn cá nhân về việc sử dụng những ý tưởng trong chương này. Chúng tôi cho rằng không phải chỉ bởi sự tò mò đã dẫn bạn tới chương

này và cuốn sách này, mà còn là sự mong đợi để đưa ra những ý nghĩa sống động vào những ý tưởng này.

Ý niệm này của độc giả và học viên thực sự là một sự đánh dấu cho việc giáo dục nghề nghiệp - cho ngành quản lý cũng như ngành luật, y học, hay khoa học. Giáo dục nghề nghiệp, khác với giáo dục học thuyết đơn thuần, đảm bảo rằng học viên đang thực sự làm điều đang được thảo luận và sẽ thực hiện nó với chất lượng cao cũng như duy trì được chuẩn mực của nghề nghiệp. Do vậy, chương này định hướng cho hành động, sẽ thúc đẩy cũng như đưa ra thông tin cho độc giả. Từ lâu, đó là một phần trong tầm nhìn của chúng tôi.

## **KHÁI NIỆM TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CỦA NÓ**

Bản chất của tầm nhìn và vai trò của nó trong các tổ chức không lạ lẫm và khó hiểu như bạn nghĩ khi nghe những lời nói khoa trương về nhu cầu của phụ nữ cũng như đàn ông về tầm nhìn trong xã hội của chúng ta. Tầm nhìn là một khái niệm chung và thông thường. Thực sự, sức mạnh của tầm nhìn lại nằm trong sự thông thường đó như nó được phản ánh trong bài tập đơn giản được minh họa sau đây:

Hãy nghĩ về kinh nghiệm hay nhất mà bạn đã từng có trong một tổ chức - kinh nghiệm đáng nhớ nhất, một kinh nghiệm mà bạn cảm thấy thích thú khi nhìn lại, bạn thích nghĩ về nó, nói về nó, ngay cả việc khoe khoang về nó. Loại hình của tổ chức đã và đang như thế nào, sứ mệnh quan trọng của nó, hay nó đã thành công, nổi tiếng như thế nào hay chuẩn mực của nó trong thế giới là như thế nào - tất cả đều không quan trọng.

Một vài người mà chúng tôi đặt ra câu hỏi này hiện nay đang ở trong hoàn cảnh tốt nhất mà họ đã từng trải nghiệm, nhưng một số khác thì không. Đối với một vài người thì đó là một kinh nghiệm thể thao, những người khác là kinh nghiệm chiến đấu. Các tổ chức tình nguyện như gây quỹ, vận động chính trị, hay các tổ chức từ thiện thường được đề cập đến, cũng như những đoàn biểu diễn nghệ thuật. Điều cốt lõi là bạn có thể nói rằng đây là một hay một trong những kinh nghiệm ý nghĩa nhất mà bạn đã từng có. Hãy cân nhắc trước khi tiếp tục và suy nghĩ một cách toàn diện về điều đã hay đang thuộc về bạn “kinh nghiệm tổ chức quý giá nhất mà tôi từng có.”

Chúng tôi đã đặt ra câu hỏi này cho hàng trăm người. Khả năng tự, hầu như ai ai cũng có một vài kinh nghiệm phù hợp với điều gợi ý trên. Một vài người có nhiều kinh nghiệm để chọn lọc, những người khác lại có quá ít. Có

một số lượng lớn kinh nghiệm đã được trình bày. Người này hay người khác thì đề cập đến mọi loại hình tổ chức có thể tưởng tượng được. Điển hình là, mọi người ở trong vai trò thành viên nào đó trong tổ chức mà họ đang nghĩ đến - nhân viên, thành viên đóng phí hay một người tình nguyện. Đôi khi, người ta lại đề cập đến vai trò là khách hàng của tổ chức họ đang nghĩ về, một vài người nhớ về những lớp học thời sinh viên; những người khác lại gợi về các bệnh viện khi họ là bệnh nhân. Thật thú vị, nhiều cá nhân nói chuyện về các tổ chức cứ như thể họ là những thành viên của các tổ chức đó, mặc dù nói một cách chính xác thì không phải vậy. Thi thoảng, mọi người lại nhớ về một tổ chức mà họ đã từng *chống đối* chứ không phải về một tổ chức mà họ đã từng là thành viên.

Không phải là không phổ biến khi mọi người nhớ về những kinh nghiệm tổ chức mà họ đã từng nắm cương vị của một nhà lãnh đạo, nhưng dường như nhiều người lại nhớ về những kinh nghiệm thời họ còn ở vị trí thấp.

Một điều đáng chú ý nhất về tất cả những kinh nghiệm này, bất chấp sự khác biệt về chi tiết của chúng, là điều thúc đẩy sự hình thành chương này: Bằng cách này hay cách khác, tất cả những ký ức này đều được thẩm đượm tầm nhìn về tổ chức là gì, nó sẽ nỗ lực làm gì, nó có thể là gì, và nó có ý nghĩa như thế nào đối với những người liên quan đến nó. Thử đề nghị một ai đó gợi nhắc về một kinh nghiệm tổ chức mà họ đã từng có, thì họ không chỉ nhớ về một "công việc", một "bản kế hoạch", hay một điều gì đó họ làm trong chốc lát bởi vì họ cần tiền hay bởi nó là một bàn đạp cho một điều gì đó khác mà họ nhớ về sự tác động toàn diện của tổ chức đối với họ. Họ nhớ lại nó đã thỏa mãn cuộc sống của họ như thế nào - họ đã sống như thế nào, ăn như thế nào, ngủ như thế nào, hay đã mệt nhọc với nó như thế nào. Họ nhớ lại, nhưng cũng chưa hẳn đã luôn thích thú, họ đã cố gắng như thế nào nhân danh nó và cái giá họ phải trả vì tổ chức của họ. Ngay cả nhiều năm sau đó họ vẫn lắc đầu trần trối rằng tổ chức đã tác động quá lớn đến bản thân họ. Thường thì có những giọt nước mắt, thỉnh thoảng là sự giận dữ hay sự nổi tiếc. Luôn luôn tồn tại những câu chuyện - những câu chuyện phải được kể. Những câu chuyện đầy kịch tính, hài hước, mâu thuẫn, sự thể hiện tài năng, kỹ năng để đi đến thành công, nhưng lại đầy kịch tính và thất bại. Lý do những người chỉ huy kể về những câu chuyện chiến tranh là đối với nhiều người trong số họ, kinh nghiệm trong chiến đấu là những gì đáng nhớ nhất đã từng xảy ra. Đây là những câu chuyện quản lý trong chiến tranh.

Những câu chuyện đều rất cụ thể, và sự cụ thể là dấu hiệu của tầm nhìn đã ăn sâu vào trí óc cũng như cảm nhận của các thành viên. Một tầm nhìn

khởi đầu có thể chỉ là một ý kiến hay lời phát biểu bằng miệng, nhưng, nếu bạn đang nói về kinh nghiệm tốt nhất mà bạn đã từng có thì tầm nhìn sẽ vượt quá ý tưởng đơn thuần đó và sẽ trở thành linh hồn của tổ chức. Chính linh hồn này được gọi nhờ một cách tích cực và sống động. Thực sự, nó thường được gọi nhờ với sự kinh ngạc: “Thật đáng ngạc nhiên khi bạn nghĩ về nó”, một ai sẽ nói vậy, và nghĩ lại “làm thế nào mà chúng ta đã bị ràng buộc bởi công việc và ràng buộc lẫn nhau nhỉ. Chẳng có cách nào để giải thích điều đó.”

“Chẳng có cách nào để giải thích điều đó” thể hiện sự hứa hẹn và nghịch lý của các tầm nhìn của tổ chức. Chúng tác động mãnh mẽ vào cảm xúc của con người, và sự sẵn sàng đóng góp của họ, nhưng một cách chính xác điều này xảy ra như thế nào hay nó có được cân nhắc hay không trước khi nó xảy ra là những vấn đề hoàn toàn khác nhau.

Mục đích của bài tập này là đem lại cho bạn một vài cảm nhận về vai trò, sức mạnh, và sự khó nắm bắt của cái mà chúng ta gọi là tầm nhìn. Điểm chính trong chương này chính là thách thức đối với vai trò lãnh đạo đã được đề ra bởi hiện tượng bí ẩn nhưng rất cần thiết này trong tầm nhìn của tổ chức. Tuy nhiên, lúc này hãy phát triển thêm chủ đề quan trọng tồn tại trong những ký ức về kinh nghiệm tổ chức của chúng ta.

Một trong những nguyên nhân chính khiến cho một kinh nghiệm trở nên đáng nhớ đối với bạn là có một vài sự phù hợp giữa tầm nhìn tồn tại trong tổ chức và nhu cầu của cá nhân, sự mong đợi, niềm hy vọng, sự sợ hãi, và thực sự là tầm nhìn của chính bạn mà bạn đưa đến cho hoàn cảnh. Bạn có thể đã có sự tham gia của ai đó trong việc kiến tạo nên một tầm nhìn, mặc dù đó không phải là thành phần cần thiết trong việc tạo ra một tầm nhìn hấp dẫn và đáng nhớ. Hầu như sự đóng góp của bạn không chỉ hướng tới việc phục vụ cái cần thiết trong hoàn cảnh và tới sứ mệnh của tổ chức, nó còn phản ánh điều bạn muốn, điều mà bạn muốn đóng góp, điều thuộc khả năng và giới hạn của bạn. Điều tương tự cũng có thể được hiểu ở những người có hoàn cảnh như bạn.

Tầm nhìn của tổ chức không phải là một yếu tố độc lập, ngoại trừ con người trong hoàn cảnh đó. Nó một mặt phản ánh sứ mệnh chính và yêu cầu của hoàn cảnh, nhưng mặt khác cũng phản ánh được khát vọng cá nhân và sức mạnh của con người trong hoàn cảnh đó. Nó phác thảo sự sống động và sức mạnh của nó là từ con người chứ không phải từ “hoàn cảnh” hay “vấn đề”. Tầm nhìn không phải là một yếu tố riêng rẽ. Nó là sự kết hợp giữa ý nghĩa và lời hứa hẹn. Sức mạnh của tầm nhìn không chỉ nằm trong nội dung và sự thích hợp của nó đối với hoàn cảnh. Sức mạnh của nó nằm trong nội

dung, sự thích hợp kết hợp với cảm nhận của những thành viên cùng chia sẻ. Không một cá nhân nào cảm thấy rằng “Tôi là người duy nhất tận tâm với dự án này” khi tầm nhìn đang hoạt động một cách hiệu quả. Thay vì vậy, cá nhân sẽ có cảm giác “Tôi là một phần của một thứ gì đó lớn hơn tôi - một điều gì đó mà bản thân tôi tin tưởng, nhưng cũng được tất cả mọi người tin tưởng.” Tầm nhìn là chất kết dính, ràng buộc con người gắn bó với nhau trong những nỗ lực và những giá trị chung.

Cụm từ “cảm nhận về mục đích chung” thường gắn kết với “chất kết dính gắn bó con người trong nỗ lực chung. Khái niệm về tầm nhìn chung và mục đích chung có liên quan chặt chẽ với nhau nhưng đồng thời cũng có sự khác nhau. Cả hai cụm từ đều hàm ý rằng một nhóm chia sẻ cùng một ý nghĩa tích cực về một điều gì đó và ý nghĩa này rất có sức mạnh. Ý niệm về tầm nhìn nhấn mạnh sự rõ ràng trong ý nghĩa của *những gì được cảm nhận*, một điều gì đó hữu hình, giống như một toà nhà, một sản phẩm mới hay một sự kiện được mong đợi. Ý niệm về mục đích nhấn mạnh sự *khao khát theo đuổi mục đích* này, dù thế nào đi chăng nữa. Mục đích là *nguyên nhân* mà một điều gì đó được cảm nhận là có ý nghĩa và được mong đợi. Vai trò lãnh đạo, như đã được thảo luận ở phần tới, liên quan đến hai ý nghĩa sau: Các nhà lãnh đạo hình dung ra sự thể được mong đợi (tầm nhìn) và đưa ra lý do(mục đích) cho việc tìm kiếm các sự thể đó. Tầm nhìn và mục đích kết hợp với nhau để đem lại cho các thành viên trong tổ chức sự *minh bạch, sự đồng lòng và tận tâm*<sup>1</sup>.

Để quay lại với chủ đề về những kinh nghiệm tổ chức đáng nhớ nhất của chúng ta, có một cách khác để nói về tất cả những điều này - một cách tiếp cận để kết nối sự thảo luận này với những thách thức mà các nhà lãnh đạo tổ chức ngày nay đang phải đối mặt. Theo cách nói quản lý hiện đại, bạn - người tham gia, là *đối tượng có liên quan trực tiếp về quyền lợi với tổ chức*. Thuật ngữ này là sự mở rộng ý nghĩa của từ “cổ đông” vốn được đưa ra vào thập niên 60 nhằm nêu lên ý tưởng rằng có nhiều người hay nhiều tổ chức hơn là những người có quyền sở hữu tài sản (cổ đông), những người quan tâm sâu sắc đến thành công của tổ chức. Mặc dù những đối tượng liên quan này không sở hữu tổ chức một cách hợp pháp thì họ vẫn có những mong đợi về nó và khả năng ảnh hưởng tới hướng đi của nó. Đây là một từ cần thiết để miêu tả những ai có vốn góp trong một tổ chức, bởi những năm 60 là thập niên phát triển của cá nhân và nhóm người trong xã hội - những người bắt đầu xác nhận quyền ảnh hưởng của mình trong các tổ chức của xã hội. Các phong trào dân quyền và phản chiến chỉ là hai trong số những phong trào phổ biến; thêm vào đó là phong trào phụ nữ, phong trào tự do ngôn luận của sinh viên, các nhóm bảo vệ môi trường khác nhau, nhóm ủng hộ người tiêu dùng, cuộc vận động chống

hút thuốc, phong trào ủng hộ việc hạn chế sử dụng súng, ủng hộ quyền bầu cử, phong trào của những người theo chủ nghĩa quốc tế, phong trào ủng hộ các khu phố cổ, liên hiệp tầng lớp lao động trí óc, phong trào những doanh nhân tự do có quan điểm cực đoan, những người phát triển cái tôi cá nhân, ...

Sự bùng nổ chưa từng xảy ra của các bên có lợi ích liên quan đã tạo ra một tình trạng khó xử cho tất cả các tổ chức: Chúng ta phản ứng như thế nào bằng sự tin tưởng với những lời tuyên bố được đưa ra bởi các nhóm này mà không làm gián đoạn phương hướng trong tầm nhìn truyền thống mà các tổ chức đã theo đuổi. Không chỉ công ty kinh doanh cảm nhận được những lời tuyên bố bộc phát về tầm nhìn của bản thân nó mà còn cả mọi loại hình tổ chức. Không một vai trò lãnh đạo tổ chức nào lại có thể đủ sức để tiếp tục nghĩ về tổ chức của mình theo cách mà nó đã từng, kể từ khi sự gia tăng theo hàm số mũ về số lượng cũng như sự đa dạng trong nhu cầu của các cá nhân hay tổ chức có quyền lợi liên quan trực tiếp tới kinh doanh. Một vài tổ chức không thể đáp ứng được và thoát khỏi sự tồn tại hay lùi bước trong sự vô nghĩa. Nhưng hầu hết các tổ chức lại có thể bắt đầu tái tạo lại cách nhìn của họ đối với những thay đổi xã hội đang xảy ra. Quá trình thích nghi ngày nay vẫn đang tiếp diễn, vì chúng ta đã thực sự trở thành “xã hội có quyền” toàn cầu, theo đó, chẳng có cách nào để dự đoán được ai sẽ xác định bản thân họ như những đối tượng có liên quan quyền lợi trực tiếp tới kinh doanh và những gì họ quả quyết.

Ý tưởng của cá nhân hay nhóm người có liên quan lợi ích trực tiếp tới kinh doanh có thể được áp dụng cho tất cả các tổ chức - công hay tư nhân, lợi nhuận hay phi lợi nhuận, vừa và nhỏ, nội địa hay quốc tế. Rõ ràng, chẳng có giới hạn nào áp đặt cho số lượng người có thể trở thành những nhóm có lợi ích liên quan trong một tổ chức đặc biệt nào đó, nhưng thường thì các nhóm chung nhất là các khách hàng, nhà cung cấp, chủ sở hữu, người điều khiển, và một đối tượng nữa rất quan trọng - các nhân viên ở tất cả mọi mức độ, bao gồm những nhà quản lý đứng ở vị trí cao nhất trong tổ chức. Một vài tổ chức có thể có những nhóm liên quan khác biệt. Chẳng hạn, Johnson & Johnson, một công ty dược phẩm hùng mạnh, tuyên bố rằng, trẻ em chính là một trong những nhóm liên quan quan trọng nhất<sup>2</sup>. Hay như một nhà máy năng lượng hạt nhân có thể vẫn chưa sản sinh ra những thế hệ như các nhóm liên quan mật thiết, ít nhất chúng ta hy vọng như vậy, bởi sự kéo dài của nửa chu kỳ phân rã hạt nhân nguyên tử. Các cơ quan chính phủ luôn giữ “lợi ích công chúng” trước hết, trên thực tế, họ xác định xã hội nói chung chính là một đối tượng liên quan và cố gắng không để cho bất cứ một nhóm cá nhân đơn lẻ nào (những nhóm liên quan cá nhân) gây ra những ảnh hưởng không đáng có. Các cơ quan

chính phủ luôn có nhiều vấn đề với những nhóm liên quan đặc biệt – những người đang tìm kiếm giải pháp đặc biệt. Tất cả các nguyên nhân cũng rõ ràng như tầm nhìn của các cơ quan này đối với lợi ích công chúng vậy.

Một trong những điều cốt lõi về quan niệm các bên liên quan chính là các bên liên quan xác định quyền lợi của riêng họ trong tổ chức, nhưng tổ chức lại không xác định cho họ điều đó. Mỗi bên liên quan luôn làm việc trong sự mong đợi mà tổ chức sẽ đem lại cho họ. Không phải là một sự cường điệu khi nói rằng bản thân những niềm mong đợi này chính là tầm nhìn của một bên liên quan lợi ích về cách thức hoạt động của tổ chức. Đó là điều bạn đang gọi nhớ với những kinh nghiệm tổ chức tốt nhất: làm thế nào tổ chức thỏa mãn tầm nhìn riêng của mình. Đó là yếu tố khiến cho nó trở thành kinh nghiệm giá trị nhất đối với bạn. Tuy nhiên, *tất cả* các bên liên quan đang cùng tìm kiếm một điều gì đó, dù họ có thành công hay không. Quyền lợi chính là ý nghĩa mà một bên liên quan muốn nhận được trong một tổ chức, do đó, hậu quả sẽ là một mối quan hệ thỏa mãn hay không thỏa mãn.

Nhà lãnh đạo và các bên liên quan về quản lý đều đứng trong một vị trí đặc biệt. Không giống như bất kỳ ai, họ có trách nhiệm thực hiện sứ mệnh của tổ chức, đưa ra chủ trương thẳng thắn về nguyên nhân tồn tại của tổ chức và những công việc nó sẽ thực hiện. Quyền lợi chủ yếu của các nhà lãnh đạo và quản lý phụ thuộc vào sự cheo lái sứ mệnh này. Tầm nhìn của họ - sự làm giàu cho sứ mệnh bằng sức mạnh và sự đặc trưng - phải được thể hiện trong ý nghĩa của sứ mệnh đối với họ. Tầm nhìn của họ không được phớt lờ tầm nhìn của các bên liên quan lợi ích: sự mong đợi, nhu cầu, niềm mong ước, sự mong muốn, sự ghen ghét, sự phân biệt đối xử, sự đòi hỏi và ngay cả sự đe dọa.

Bằng cách này hay cách khác, tầm nhìn của nhà lãnh đạo tổ chức phải tổng hợp, hội nhập, và chuyển tải những tầm nhìn riêng rẽ thành tầm nhìn tổng quát để các bên liên quan có thể liên kết và hợp tác một cách hiệu quả. Nói cách khác, tầm nhìn của nhà lãnh đạo sản sinh ra mối liên kết ràng buộc, điều này không có ở các bên có lợi ích liên quan khác: tầm nhìn của nhà lãnh đạo phải hội nhập với khả năng tốt nhất mà nó có thể với *tất cả* tầm nhìn đã được đưa ra. Ngay cả khi nhà lãnh đạo là người đầu tiên phác thảo ra tầm nhìn, như trong trường hợp của một công ty kinh doanh mới khởi nghiệp, thì nó vẫn phải soi xét những tầm nhìn khác được đưa ra bởi các bên có liên quan lợi ích.

Nhiệm vụ là rất nghiêm túc - đối mặt với những tầm nhìn khác nhau của tổ chức được đưa ra bởi các cá nhân hay nhóm người có liên quan quyền lợi trực tiếp tới kinh doanh - những người biết rằng họ không cần thiết phải cùng

nhau làm một điều gì đó. Các nhà lãnh đạo của tổ chức rất dễ rơi vào tình huống phải giải quyết những tầm nhìn mâu thuẫn nhau của những bên liên quan cũng như phải giải quyết mâu thuẫn đó như thế nào. Khi Harlan Cleveland, một trong những bình luận gia có tầm nhìn sâu nhất, gọi vai trò lãnh đạo tổ chức hiện đại là “nghề bao quát”, chính là khi ông đang nói về hành động dàn xếp đó<sup>3</sup>. Các nhà lãnh đạo và quản lý tổ chức luôn tìm thấy chính mình trong sự bận rộn. Thật không ngạc nhiên khi nhiều chuyên gia quản trị cấp cao, đặc biệt là các chuyên gia có ý thức về lợi nhuận, đã kháng cự lại những lời kêu gọi mới về trách nhiệm và các dịch vụ đang tăng lên của nhiều bên liên quan lợi ích khác nhau. Không phải là họ thiếu trách nhiệm với cách nhìn độc đoán, hay là họ xứng đáng với những cách mà họ được gọi, nhưng họ không muốn làm phức tạp cuộc sống của mình với các cá nhân hay nhóm người có liên quan quyền lợi trực tiếp tới kinh doanh hoặc nghĩa vụ đối với các đối tượng đang tồn tại đó.

Do đó, ý tưởng của các đối tượng có liên quan quyền lợi trực tiếp tới kinh doanh giúp chúng ta nhìn nhận được thử thách trọng yếu trong vai trò lãnh đạo mà các nhà quản lý cấp cao phải đối mặt. Họ không dễ dàng phớt lờ ý niệm về tầm nhìn và làm việc với những mục tiêu đặc biệt, bởi mục tiêu của họ sẽ được nắm bắt trong những nhu cầu dồn dập của các bên liên quan (tầm nhìn). Họ cũng không dễ dàng tuyên bố một cách tùy tiện về tầm nhìn cá nhân của họ đối với công việc tổ chức nên làm, bởi rõ ràng họ sẽ gặp mâu thuẫn với những tầm nhìn khác. Họ không có sự chọn lựa nhưng họ phải nghĩ về tầm nhìn như một điều gì đó sẽ truyền tải cho bản thân họ hay những người sáng tạo biết điều này sẽ xảy ra như thế nào. Họ phải học cách kết hợp những viễn cảnh mới với quan điểm của họ về tổ chức, dù vụng về và khắp khiếm như thế nào đi nữa. Quá trình học hỏi này là một thách thức chính đối mặt với những nhà lãnh đạo tổ chức ngày nay. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ thảo luận chi tiết hơn về vấn đề: vai trò lãnh đạo với tầm nhìn sẽ đem đến những gì.

### **VAI TRÒ LÃNH ĐẠO VỚI TẦM NHÌN**

Thật khó để nói về vai trò lãnh đạo tầm nhìn nếu chúng ta cứ ngập ngừng, lưu ý về sự nguy hiểm và nhược điểm của nó. Nhiều điều có thể di lệch hướng với vai trò lãnh đạo tầm nhìn; nó không phải là liều thuốc bách bệnh. Nhưng hãy để chúng tôi thảo luận về cách nó hoạt động lý tưởng như thế nào trong hành động của một nhà lãnh đạo và nó hoạt động như thế nào khi một nhà lãnh đạo làm việc rất chuyên nghiệp với niềm tin tưởng tốt đẹp. Sau đó chúng tôi sẽ lưu ý vài sự giả định và mối nguy hiểm.



"Một nhà quản trị điều hành cần có một điều gì đó", David S. Brown quá cố ở trường Đại Học George Washington từng nói như vậy. Lời bình luận của Brown cứ tưởng là đơn giản nhưng đằng sau nó ẩn chứa nhiều điều trải nghiệm từ việc quan sát cách thức các chuyên gia điều hành trong lĩnh vực kinh tế tư và công - những người dường như không muốn điều gì đó đặc biệt. Có vẻ như họ hài lòng để điều khiển hệ thống như khi thành lập nó. Hành động của họ có khuynh hướng hạn chế cho những vấn đề mà họ phải đối mặt. Tuy nhiên, theo Russell Ackoff, một trong những vị cha đẻ của thuyết hệ thống và quản lý chiến lược, họ chính là những nhà lãnh đạo "phản ứng thụ động"<sup>4</sup>. Họ không hành động cho tới khi họ buộc phải hành động. Họ đang theo dõi một công thức làm món ăn mà chẳng biết lựa chọn nên nấu món ăn nào. Họ là những người quản lý của tình trạng hiện tại chứ không phải là những nhà lãnh đạo đang hình thành một tương lai cho tổ chức.

Tốc độ phát triển của thế kỷ 21 đã làm cho kiểu "phản ứng thụ động" trên trở nên lỗi thời. Nó buộc tất cả các tổ chức quyết định lại một lần nữa loại thức ăn nào họ muốn nấu. Những công thức từ xưa chỉ ứng dụng một phần trong điều kiện tốt nhất, và thỉnh thoảng những công thức (chiến lược) cũ sẽ dẫn họ tới phương hướng mà họ không nên đi. Một vài chuyên gia quản lý đã thảo luận rằng, sự hứa hẹn cho những nền kinh doanh hiện hành chính là điều ngăn cản sự cải tiến đang được nắm bắt và một tương lai đang được tạo ra<sup>5</sup>. Điều này có ý nghĩa giải phóng bản thân chúng ta khỏi cách nhìn nhận hiện tại đã theo bám chúng ta trong suốt nhiều thập niên. Nó có nghĩa là hãy nhìn xa hơn sứ mệnh và mục tiêu đang tồn tại và đưa ra những tầm nhìn mới về việc tổ chức sẽ như thế nào và tổ chức sẽ làm gì trong tương lai.

Tuy nhiên, chúng ta phải cẩn trọng, để không tạo ra một sự lưỡng lự ngớ ngẩn ở đây. Bởi điều đó không có nghĩa là các nhà lãnh đạo nên đi đến một thái cực khác và đơn phương áp đặt tầm nhìn và ý chí của họ vào tổ chức. Như đã lưu ý ở phần trước, có quá nhiều đối tượng có liên quan lợi ích mật thiết - những người họ quá khôn ngoan và được hỗ trợ bởi những giá trị xã hội - để một nhà lãnh đạo thừa nhận rằng tầm nhìn của ông ta có thể được tuyên bố và rằng mọi người (các bên liên quan lợi ích) sẽ ngoan ngoãn xếp thành hàng. Hơn nữa, trong thế giới phức tạp của ngày nay, có thể chúng ta sẽ không mong muốn một một hoàn cảnh mà một cá nhân là người duy nhất đưa ra tầm nhìn cho tổ chức. Có một khả năng lớn là tầm nhìn có thể sai, không thích hợp cho hoàn cảnh, không đầy đủ và không được tán thành. Nếu thị trường của công ty đang có chỗ đứng ở nước ngoài, và lúc này cá nhân các CEO không thể hình dung ra tiềm năng quốc tế là gì, chắc chúng ta sẽ không muốn người đó nắm bắt những viễn cảnh khác từ bên trong và bên ngoài tổ chức để tạo ra

tầm nhìn chứ? Nếu một trường đại học nào đó càng ngày càng yêu cầu một số lượng lớn sinh viên hệ đại học và sau đại học, nhưng tầm nhìn cá nhân của vị chủ tịch chủ yếu lại hướng tới hệ giáo dục trước đại học (hệ giáo dục chính thức sau khi tốt nghiệp trung học nhưng trước khi đạt trình độ nghiên cứu hay nghề nghiệp mức độ cao cấp - ND), thì chắc là chúng ta sẽ không muốn vị chủ tịch sẽ sử dụng những tầm nhìn khác vào tương lai của tổ chức chứ?

Một mối nguy cơ nữa từ việc phụ thuộc nặng nề vào tầm nhìn sáng tạo của một người có thể được thể hiện bằng câu hỏi: Những người này ở đâu khi chúng ta cần họ? Quan niệm về tầm nhìn rất sinh động và liên kết một cách quần chúng với “một nhà lãnh đạo tầm nhìn” đơn lẻ - người có thể nhìn thấy cái gì đang cần, có khả năng và thu hút người khác hướng theo tầm nhìn đó. Chúng ta biết rằng đã có hàng nghìn phụ nữ và đàn ông như thế trong suốt chiều dài lịch sử. Vấn đề là chúng ta không thể kêu gọi họ hướng tới sự đòi hỏi, rằng họ sẽ sẵn sàng có mặt bất cứ khi nào và nơi đâu chúng ta cần họ. Sau khi xem xét một trong những nhà lãnh đạo hiếm hoi đơn phương độc mã sáng tạo ra và theo đuổi một tầm nhìn không được ưa chuộng hóa ra đã được tiên đoán, chúng ta lại lãng quên những người đã đưa đường dẫn lối cho sự sáng suốt của người khác và dẫn tổ chức đi đến sự thất bại. Bởi sự liên kết tầm nhìn với một cá nhân đơn lẻ nên thật dễ dàng tin rằng nếu không có cá nhân này thì tổ chức sẽ bị xem như một sự kém cỏi. Không nhất thiết phải như thế, nhưng lại phát sinh một câu hỏi là làm thế nào để tầm nhìn có thể phát triển trong một tổ chức ngay cả khi không có một cá nhân có uy tín nào. Câu hỏi này sẽ được thảo luận ở chương sau.

Do đó, ngay cả khi chuyện phản ứng thụ động của các chuyên gia điều hành đã kết thúc thì thế giới hiện đại vẫn nghi ngờ về hình ảnh truyền thống của một “hiệp sĩ trên lưng ngựa” – một người liêu lĩnh và mạnh mẽ hét lên “Hướng này!” rồi sau đó chỉ đạo sứ mệnh. Với các đối tượng có liên quan lợi ích thông minh với nguồn tài chính hùng mạnh đang vây quanh và đang ngấm vào tổ chức, quá trình phát triển và thực hiện một tầm nhìn càng trở nên phức tạp hơn cùng với thời gian. Tuy vậy, nhu cầu của tầm nhìn vẫn không bị giảm bớt.

Trong phần trước, sự tương đồng giữa khái niệm về tầm nhìn chung và mục đích chung đã được đề cập. Những người tạo ra tầm nhìn được gọi là những người “tạo dựng viên cảnh”. Tương tự, chúng ta có thể gọi những người tuyên bố mục tiêu chính là người “định mục đích”, mặc dù những khái niệm này chưa bao giờ được nghe thấy. Diễn tả điều mà các nhà lãnh đạo đã thực hiện trong những tổ chức cấp cao, tôi định nghĩa thuật ngữ *định mục đích* như

là một loạt hành động liên tiếp của một vai trò lãnh đạo chính thức của một tổ chức có ảnh hưởng đến việc thúc đẩy sự minh bạch, sự đồng lòng, và lời hứa hẹn liên quan đến những mục đích cơ bản của tổ chức<sup>6</sup>. *Tầm nhìn - những câu chuyện sinh động, đáng nhớ, những bức tranh, những hình ảnh, phép nhân hóa, các biểu ngữ, và những biểu tượng khác - mà các nhà lãnh đạo tạo ra nên có ảnh hưởng đến việc kết tinh một mục đích.* Tầm nhìn, nói một cách khác, không đảm bảo một mục đích chung. Một tầm nhìn có thể chỉ đơn thuần để tiêu khiển mọi người, nó có thể gây ra sự sợ hãi trong họ, hay nó có thể tạo ra mâu thuẫn giữa họ; nó tạo ra một quan điểm chung về một chủ đề đã được đưa ra nhưng không tự nhiên lại thành lời hứa hẹn. Hành động lãnh đạo là tạo ra tầm nhìn mang mọi người đến gần nhau hơn và đem lại cho họ một cảm nhận về mục đích chung. "Một niềm tin sâu sắc vào sự tồn tại thực sự của một mục đích chung chính là một chức năng quản trị cần thiết,"<sup>7</sup> - nhà lý luận tiên phong về quản trị Chester Barnard đã nhận định như vậy. Không phải bất cứ một tầm nhìn nào cũng nên được một nhà lãnh đạo quan tâm, nhưng nó lại có thể củng cố thêm nhiều loại mục đích cần thiết trong tổ chức để nó phát triển hơn và khẳng định nguyên nhân tồn tại của nó. Điều này giải thích tại sao lời bình phẩm của David Brown về một điều gì đó mà nhà quản trị điều hành "cần có" là rất quan trọng.

Hãy ghi nhớ vai trò thực sự to lớn của bài hát "America" tiếp sau sự kiện 11/9 trong việc thổi bùng lên tinh thần và quyết tâm của những công dân Mỹ. Bài hát là tất cả "tầm nhìn" bởi nó vẽ lên một bức tranh không chỉ bằng những khái niệm trừu tượng về triết lý chính trị, mà còn bằng bản chất rất đời thực của xứ sở này. Bài quốc ca cũng thể hiện một tầm nhìn. Chúng tôi tin chắc rằng một phần trong sức mạnh của các bài hát chính là chúng mang đậm tầm nhìn. Tầm nhìn thực sự hoạt động khi nó khiến cho mọi người có thể hình dung ra tương lai mong đợi có thể sẽ như thế nào (hay quá khứ vàng son đã bị lãng quên hóa ra là như thế nào).

Hành động hiệu quả trong việc tạo dựng viễn cảnh và định mục đích không cần thiết phải là những bản tường trình phức tạp. Chúng có thể giản đơn - nếu chúng gánh vác một sứ mệnh - một thông điệp thích đáng và truyền tải nó trong cái cách mà mọi người có thể hiểu được. "Ngớ ngẩn" chính là một lời đáp lại nổi tiếng của General Anthony C. McAuliffe đối với tối hậu thư của Đức quốc xã về khả năng đầu hàng ở Bastogne. *Tầm nhìn* và mục đích mà hình dung từ truyền tải chính là việc không thể có chuyện đầu hàng. "Vô địch thế giới ba lần liên tiếp" là một cụm từ mà vị huấn luyện viên trưởng Pat Riley của Los Angeles Lakers đã khởi xướng khi khởi đầu mùa bóng 1988-1989 sau khi đội bóng đã giành chức vô địch giải bóng đá chuyên nghiệp trong hai mùa

trước. Tuy đội bóng đã không thành công cho dù có sự quyết tâm và kiểu chơi khá hay song “vô địch thế giới ba lần liên tiếp” vẫn là một hình ảnh dẫn bước cho Lakers trong suốt mùa bóng. Chính nó cũng như lời hiệu triệu của General McAuliffe là lời tuyên bố về tầm nhìn chắc chắn, sống động nhất mà bạn có thể học hỏi.

Nhưng chỉ sự chắc chắn thì không đảm bảo được một sự ảnh hưởng. Một công ty chuyên sản xuất nước uống đóng chai Pepsi đã sử dụng tầm nhìn có ba từ đơn giản “We sell Soda” (Chúng tôi bán soda), những từ có ưu điểm về sự ngắn gọn nhưng chúng hầu như không lôi cuốn một ai để xô mua sản phẩm. Hãy so sánh điều đó với tầm nhìn đầy sức mạnh của Sloan-Kettering Cancer Center: “Nơi trị bệnh ung thư thành công nhất.” Bạn thích làm việc ở đâu? Cả Steve Jobs và John Scully đều kể câu chuyện về việc Jobs đã thuyết phục được Scully rời Pepsi để làm việc cho Apple Computer như thế nào sau một năm rông rã. Lúc đó cả hai đang đi dạo trên bãi biển, Scully vẫn chưa sẵn sàng, còn Jobs đã hỏi Scully là liệu anh có muốn làm việc trong suốt phần đời còn lại của mình trong lĩnh vực kinh doanh đồ uống hay không hay là sẽ tham gia vào một tổ chức biến đổi được năng lực trí tuệ (tầm nhìn của Apple). Bằng trực giác, Jobs đã biết được làm thế nào để liên kết với mục đích cơ bản của Scully. Mặc dù có một mối nguy cơ là lời tuyên bố về tầm nhìn sẽ như một biểu ngữ quảng cáo trống rỗng và chỉ tồn tại trong một thời gian nào đó, song điều đó cũng không thể xóa bỏ những cụm từ quảng cáo như những lời tuyên bố tầm nhìn khả năng cho các bên liên quan khác, như người lao động chẳng hạn. Biểu ngữ lâu dài của Ford, “Chất lượng là động lực của chúng tôi”, không chỉ là một lời hứa hẹn đối với khách hàng mà còn là một thông điệp đầy sức mạnh lan tỏa tới đội ngũ nhân viên, nó đã giúp Ford đẩy mạnh chất lượng xe hơi để có sức cạnh tranh tốt hơn với xe hơi Nhật Bản. Tuy nhiên, những vấn đề gần đây với Ford Explorer và những khiếm khuyết về lớp xe của nó có thể đã khiến cho hãng này bỏ dở ý tưởng được tạo dựng qua năm tháng. Những biểu ngữ kết hợp tương tự có thể có ảnh hưởng thúc đẩy mạnh mẽ đến đội ngũ nhân viên có thể là “Những điều tốt hơn cho cuộc sống tốt đẹp qua ngành hóa học” hay là biểu ngữ nổi tiếng của General Electric “Chúng tôi đem đến những điều tốt đẹp cho cuộc sống.” Một trong những biểu ngữ thông minh nhất chính là biểu ngữ của công ty ứng dụng trí tuệ nhân tạo Thinking Machines “xây dựng một trí tuệ nhân tạo - niềm tự hào của chúng tôi”. Nhưng tiếc thay, họ không thể làm được điều đó. Những lời tuyên bố về tầm nhìn nghe “kêu” sẽ không bảo đảm được những kết quả như mong đợi.

Nhiều lời tuyên bố tầm nhìn liên kết rất gần với điều Prahalad và Hamel thể hiện qua “mục tiêu chiến lược”<sup>8</sup>, được đăng trên *Harvard Business Review*.

Lời tuyên bố, có thể là lời vắn tắt như từ "Think!" (Hãy ngẫm nghĩ) của IBM, không phải là một sự thể hiện chi tiết về cái gì, ở đâu, khi nào và như thế nào của hoạt động liên kết. Đúng hơn là, lời tuyên bố tầm nhìn thể hiện chất lượng và đặc điểm của mọi thứ mà một tổ chức dự định làm, bao gồm những thành tựu quan trọng. Chỉ những tầm nhìn thấm vào tổ chức thì mới hữu hiệu; thực sự, ít nhất là ý nghĩa của tầm nhìn trong "đường hầm" của tổ chức cũng quan trọng như trong ban quản trị.

Tuy nhiên, nếu như - một giả thiết lớn - các nhân viên có thể nhận thấy những cụm từ sinh động này rất giá trị và sống cùng với những kinh nghiệm hằng ngày trong hoạt động của công ty thì những cụm từ này có thể có chức năng như lời tuyên bố tầm nhìn xác thực. Tuy nhiên, nếu nhận thấy những cụm từ này đang bị xâm phạm, các nhân viên không chỉ hoài nghi về cụm từ đó mà còn ít tin vào *bất cứ* "lệnh nhập ngũ" nào mà nhà lãnh đạo tổ chức đưa ra. Các chuyên gia điều hành cấp cao và hoạt động của công ty phải phù hợp với tầm nhìn hay những lời được khắc sâu và sau đó bị lãng quên. Thất bại trong việc "miệng nói chân đi" còn tồi tệ hơn sự im lặng kéo dài về vấn đề của mục tiêu cốt lõi. Thông điệp để liên kết vai trò lãnh đạo là một thông điệp dễ hiểu: *Đừng tuyên bố một tầm nhìn mà bạn không thể tin tưởng*. Đừng tuyên bố tầm nhìn chỉ vì sự ảnh hưởng. Hãy hiểu rằng mọi người có một nhu cầu sâu sắc về nguồn cảm hứng này, nhưng một khi họ đã trở nên thất vọng và chỉ trích bởi bạn đã không truyền tải cảm hứng về tầm nhìn của họ thì vấn đề có thể rất tồi tệ.

Một vấn đề về việc thể hiện tầm nhìn - dù lời tuyên bố có khôn khéo hay lời kêu gọi có tự nhiên hay không - là bạn không thể biết trước là liệu sự thể hiện tầm nhìn đặc biệt sẽ có ảnh hưởng thúc đẩy như nó vốn đã định. Trong các tuyên bố về tầm nhìn mà mọi người cảm thấy hứng thú, có thể có 10 tầm nhìn không có nhiều ảnh hưởng, hoặc là vì các thành viên tổ chức hoài nghi về khả năng của tầm nhìn, hoặc bởi vì những người hình dung ra tầm nhìn không biết làm thế nào để bám sát sự biểu lộ ban đầu với những hành động tiếp theo sau để chỉ ra rằng tầm nhìn thực sự có ý nghĩa như thế nào. Gerald Ford, khi mới nhậm chức chủ tịch, đã phát động một chương trình với tầm nhìn thể hiện trong cụm từ viết tắt, W.I.N, cụm từ biểu thị cho "đánh bại lạm phát ngay bây giờ (whip inflation now)". Bởi việc theo sát tầm nhìn là rời rạc và lộn xộn, nó không bao giờ ảnh hưởng đến xã hội và sớm trở nên suy yếu đi một cách lặng lẽ. Một trong những lời tuyên bố về tầm nhìn nổi tiếng nhất của một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, một tầm nhìn tăng thêm niềm tin vào người sáng tạo và kích động toàn bộ công ty, chính là tầm nhìn của Theodore N. Vail cho hãng AT&T, được phát biểu vào thập niên 20: "Chúng tôi sẽ xây dựng một

hệ thống điện thoại để bất cứ ai, bất cứ nơi đâu trên thế giới, có thể nói chuyện với bất kỳ ai, rẻ, nhanh, thỏa mãn." Điều này trở thành tầm nhìn của Bell System về "dịch vụ toàn cầu". Nó cạnh tranh với những tầm nhìn của tổ chức khác về sức mạnh của mình trong việc áp dụng suy nghĩ và hành động của các nhân viên tại Bell System. Có lẽ chỉ "Semper Fidelis", khẩu hiệu của Marine Corp, và câu khẩu hiệu "Chúng tôi là những con người" của U.S.Constitution có thể khẳng định là có ảnh hưởng theo chiều sâu.

Đó không chỉ là sự khoa trương, tuy nhiên, vì bản thân sự khoa trương không phải là hành động của thuật lãnh đạo. Thuật lãnh đạo bao gồm sự kết hợp của sự minh bạch và lời hứa hẹn: Những thành phần này tạo nên một sự cam kết. Nếu vai trò lãnh đạo hàng đầu không rõ ràng và không hứa hẹn thì nó sẽ không thúc đẩy được lời hứa hẹn cho toàn tổ chức nói chung. Lấy một ví dụ, vào thời gian đầu của thập niên 80, vị CEO của một trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng của quốc gia đã phát biểu trước các nhà quản trị hàng đầu và đưa ra tầm nhìn của ông: "Chúng tôi sẽ xây dựng việc kinh doanh qua việc cung cấp cho khách hàng cấp cao giá trị và sự thỏa mãn." Tầm nhìn này xuất hiện trên trang thứ nhất của văn bản gồm 20 trang. Ý nghĩa thực sự của nó chính là họ sẽ tập trung vào người tiêu dùng và sự lành mạnh của nền kinh doanh (kinh doanh, thị phần, lợi nhuận, vãn vãn) sẽ luôn theo sát. Mười chín trang còn lại không hề đề cập đến khách hàng hay việc cung cấp sản phẩm với chất lượng cao nhất. Toàn bộ phần còn lại dành cho việc thiết lập mục tiêu về bước tăng trưởng về doanh thu, thị phần, lợi nhuận biên, và những yếu tố liên quan đến việc "xây dựng thương hiệu". Rất quan trọng khi hiểu rằng sự tập trung vào sự thỏa mãn khách hàng và tối đa hiệu năng tài chính có thể dẫn đến những hành động khác nhau của các chuyên gia quản trị. Chẳng ngạc nhiên, mọi người thường bối rối với nhu cầu thực sự của ông chủ. Nếu có một tầm nhìn thì đó là vì sự thành công của tổ chức về phương diện tài chính, chứ không phải là một ai đó sẵn sàng làm một việc gì đó cần thiết để cung cấp "giá trị và sự thỏa mãn cho khách hàng".

Tóm lại, tầm nhìn không phải là một sự khoa trương. Tầm nhìn có thể sử dụng sự khoa trương nhưng không thể đánh đồng. Một ví dụ về tầm nhìn tương đối không khoa trương chính là tầm nhìn của Harley-Davidson, một người phát ngôn một cách thực tế về nét đặc trưng của sản phẩm, "có một điều để họ thích sản phẩm của bạn mà mua nó. Đó là khi họ xăm tên bạn trên cơ thể của bạn." Điều này muốn thể hiện sức mạnh của lòng trung thành mà công ty đang hướng tới xây dựng, và có thể là một con đường dẫn tới trọng tâm của khách hàng, và điều mà các nhân viên của công ty phải làm là làm phát sinh lòng trung thành đó. Ngoài sự không chắc chắn về việc liệu một

tầm nhìn cụ thể nào đó sẽ có một ảnh hưởng như đã định hay không, bản thân quá trình tạo ra tầm nhìn cũng đã trở thành khó khăn hơn trong hai thập niên qua. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến điều này, bao gồm:

- Sự nguy biến của những thành viên tổ chức - những người có thể cảm thấy rằng họ đã “ở đó, thực hiện điều đó” liên quan đến sự thể hiện tầm nhìn sâu sắc.
- Tính không kiên định tăng lên trong các môi trường, điều tạo ra sự bối rối về công việc mà tổ chức nên cố gắng thực hiện.
- Tốc độ thay thế lãnh đạo cấp trung đang tăng lên, dẫn đến nỗ lực thay đổi tầm nhìn một cách thường xuyên.
- Các chức năng “tạp vụ” tăng lên trong tổ chức khiến lời tuyên bố tầm nhìn được đưa ra không thuyết phục mọi người;
- Quan điểm phức tạp hơn về tổ chức và những bên có lợi ích liên quan (“cân bằng chiến lược” và những mô hình tương tự), làm cho sự sáng tạo tầm nhìn trở thành một nhiệm vụ khó khăn;
- Sự phát triển của các phương pháp duy lý về các hoạt động của tổ chức, làm cho vai trò dễ dàng hơn trở thành khó khăn hơn để có thể hiểu và khen ngợi.
- Và rất quan trọng, việc không nhận ra rằng tầm nhìn không chỉ hoàn toàn được tuyên bố, mà còn phải luôn luôn song hành cùng với những hoạt động của tổ chức.
- Điểm cuối cùng gợi lên chủ thể quan trọng của thuật lãnh đạo. Bản thân lời tuyên bố về tầm nhìn và sự thể hiện nó có vẻ như không thúc đẩy bất kỳ ai làm một điều gì đó. Điều cần thiết của các thành viên tổ chức ở tất cả các cấp phải tiến vào con đường khám phá về ý nghĩa của tầm nhìn. Điều đặc biệt quan trọng cho vai trò lãnh đạo hàng đầu là việc nhận ra rằng hành vi của họ cần thể hiện tầm nhìn một cách rõ ràng và kiên định. Không thể thảo luận về vai trò của tầm nhìn mà không thảo luận về chất lượng của vai trò lãnh đạo trong tổ chức.

Vậy những điều kiện tổ chức nào khuyến khích hay không khuyến khích sự nổi bật của những người lãnh đạo tầm nhìn? Những lời tuyên bố tầm nhìn và các hành động không hoàn toàn là những sản phẩm lấn át niềm hăng say của những cá nhân đơn lẻ. Có một vài loại điều kiện tổ chức sẽ làm cho tầm nhìn của một người hay một nhóm người có ý nghĩa trong toàn bộ tổ chức? Có nhiều điều chưa được biết về đề tài này, nhưng có thể suy xét. Minh họa 2.1

liệt kê tám yếu tố có thể ảnh hưởng đến tiềm năng của một nhóm hay một người trong vai trò lãnh đạo tầm nhìn.

Mỗi yếu tố có thể xem như một thể liên tục. Giả thuyết là mỗi yếu tố càng nằm trong mức “khích lệ” của thể liên tục, thì những người hay những nhóm này càng có thể có khả năng làm cho tầm nhìn của họ có ý nghĩa đối với những người khác trong tổ chức. Bảng biểu cũng giải thích tại sao quá nhiều nhà lãnh đạo tầm nhìn lại không bao giờ có tác động đến tổ chức như mong muốn của họ. Họ có thể có một tầm nhìn cá nhân có tác động mạnh, điều có thể đúng lúc được chứng tỏ là không hiệu nghiệm, nhưng nếu không có đủ những yếu tố “khích lệ” thì họ chỉ còn nước kêu trời.

Những từ “đơn vị trong hệ thống” được sử dụng trong Minh họa 2.1 để ra hiệu rằng chúng ta không chỉ cân nhắc toàn bộ tổ chức nói chung. Chúng tôi đang bàn về một đơn vị hay một phòng ban. Tất cả các cấp độ của tổ chức đều đòi hỏi tầm nhìn.

**Minh họa 2.1. Những yếu tố được sử dụng bởi những cá nhân hay những nhóm tầm nhìn tiềm năng**

Các yếu tố	Ảnh hưởng tới sự tính hiệu quả của tầm nhìn	
	Khích lệ	Không khích lệ
Lòng tin với những người khác.	Cao	Thấp
Quan hệ vị trí với cấp cao nhất của đơn vị.	Gần	Xa
Sự thích hợp của ý tưởng đối với đơn vị.	Rõ ràng hoặc chặt chẽ	Không rõ hoặc không chặt
Khả năng thu hút người khác.	Cao	Thấp
Lời hứa hẹn tầm nhìn lâu dài.	Cao	Thấp
Sự sẵn sàng cho tầm nhìn mới của các thành viên.	Cao	Thấp
Những yếu tố khích lệ khác.	Nhiều	Một ít
Những yếu tố không khích lệ khác.	Một ít	Nhiều

Tầm nhìn được phác thảo từ cao xuống thấp nên có sức chi phối toàn hệ thống, như đã được đề cập, nhưng có thể có một nhu cầu là mang tầm nhìn tổng quát tập trung sắc nét vào những thành phần đơn vị trong tổ chức. Đây là trách nhiệm trong vai trò lãnh đạo của những đơn vị đó. Các nhà lãnh đạo như vậy không nên dựa vào những nhân vật cao cấp để mang lại nguồn cảm hứng. Tầm nhìn không tự nhiên thấm vào các cấp bậc trong tổ chức; ở mỗi cấp



độ nó cần được phục hồi bởi những nhà lãnh đạo đã suy nghĩ sâu sắc về ý nghĩa của tầm nhìn đối với họ cũng như đối với mọi người xung quanh. Nếu tầm nhìn từ những nhân vật cao cấp là mơ hồ hay bấp bênh thì một điều rất cần thiết là các nhà lãnh đạo của các bộ phận nên đảm nhận trách nhiệm trong việc làm rõ tầm nhìn và tập trung nó vào sứ mệnh chính của bộ phận.

Có một mức độ tầm nhìn khác cần được đề cập đến: tầm nhìn cá nhân về vai trò lãnh đạo được nắm bắt bởi mỗi nhà lãnh đạo và sự liên quan của nó đến điều mà các thành viên tổ chức mong đợi. Vai trò lãnh đạo trở nên khó khăn nếu không muốn những người quan sát ước chừng được điều gì được mong đợi ở họ, và điều gì mà các nhà lãnh đạo mong đợi gì ở họ. Tầm nhìn cá nhân này phải thích hợp với tầm nhìn của toàn bộ tổ chức nói chung, và với tầm nhìn của đơn vị tổ chức mà người lãnh đạo chỉ huy, nhưng những tầm nhìn đó không luôn tạo ra kết quả mong đợi rõ ràng. Hãy xem sức mạnh của bản trình bày của nhà quản lý cao nhất của một công ty xi măng quốc tế ở Canada, người được các nhân viên dưới quyền chất vấn về vấn đề ông là ai và điều gì ông mong đợi từ họ ngay từ sự xuất hiện lần đầu của ông:

### **Một số niềm tin và sự thuyết phục quản lý**

#### **Tài liệu thảo luận**

*Một số niềm tin cơ bản:*

- Cuộc sống chuyên nghiệp phải là một yếu tố trong nhận thức cá nhân, tài năng thực sự, và sự hài hước.
- Thực tế thật khắc nghiệt; nhưng tốt hơn vẫn là trước tiên hãy nhìn vào thực tế.
- Làm việc theo nhóm mang lại sức mạnh hơn làm việc theo kiểu cá nhân.
- Sự tín nhiệm vốn là điều quý giá của một cá nhân nói riêng và tổ chức nói chung.
- Chẳng có ai độc quyền về những ý tưởng hay.
- Quan điểm “có thể làm-sẽ - làm - được làm” vẫn là một điều cần nhắc.
- Những hoàn cảnh khó khăn phải được sớm đối mặt bằng sự can đảm, và được đưa ra đúng lúc với sự pha trộn thích hợp giữa nguyên tắc và tính thực tế.
- Hai điểm chuẩn được ưa chuộng để đo lường tính hiệu quả:
  - Nó sẽ thay đổi như thế nào vào thời điểm cuối ngày?

- Điều gì tác động lên lợi nhuận?

*Điều tôi mong muốn từ các bạn*

- Biết rõ điều bạn muốn đạt được và quyết tâm đạt được nó.
- Cảm thấy có trách nhiệm và chịu trách nhiệm về hành động của các bạn.
- Nhìn vào thực tế và lắng nghe nhau.
- Theo dõi bước tiếp cận chuyên nghiệp, nghiêm khắc và hoạt động trên nguyên tắc đạo đức cao.
- Thách thức với sự từng trải và sẵn sàng thay đổi.
- Đứng lên và nói thẳng ý kiến của mình, tạo ra quan điểm của bạn, thử thách ý kiến của người khác có tính cách xây dựng.
- Nói điều bạn làm và làm điều bạn nói.
- Phát triển kế hoạch “nếu cái gì” trước khi điều gì đó xảy ra thay vì nó xảy ra rồi mới đưa ra lời giải thích khôn khéo về lý do tại sao những điều này lại không xảy ra như mong đợi.
- Đừng do dự thu nhận sáng kiến của nhóm hay liên hệ tôi khi bạn nghĩ tôi có thể giúp bạn.

*Vai trò của tôi*

- Đảm bảo rằng chúng ta chia sẻ tầm nhìn chung và rõ ràng về nơi chúng ta đứng, điều chúng ta muốn đạt được và như thế nào.
- Đảm bảo rằng mỗi người trong số bạn:
  - Tập trung vào những điều được ưu tiên.
  - Có phương tiện và đầy đủ nguồn tin để làm điều anh ta phải làm.
  - Theo dõi bước tiếp cận hiệu quả và sức mạnh của nhóm thường xuyên được thôi thúc.
- Là sáng kiến của bạn khi bạn thực hiện hành động, là người cung cấp ý kiến sơ bộ, là người huấn luyện của bạn, là người tham gia vào hành động của bạn, phụ thuộc vào điều mà các hoàn cảnh đòi hỏi.
- Đảm bảo được là mỗi người trong số bạn phát triển được kỹ năng tốt nhất, và theo dõi con đường sự nghiệp của bạn.
- Tiếp cận và khen thưởng thành tích của bạn.

Những người nhận được câu trả lời cho những yêu cầu thông tin về sự mong đợi của ông đều tỏ lòng biết ơn và hồi đáp lại một cách tích cực, làm cho

bước đi của người quản lý trở nên nhanh chóng và thành công.

Trong bối cảnh của việc thiết lập nên những điều mong đợi rõ ràng cho các nhân viên, một chú đề then chốt trong vai trò lãnh đạo của tổ chức đương thời chính là *sự trao quyền*. Thuật ngữ này hàm ý một tầm nhìn kêu gọi sự tăng lên đáng kể trong ảnh hưởng mà các nhân viên cấp thấp sẽ có trong một tổ chức chấp nhận thuyết trao quyền. Đó là một ý tưởng mà hàng trăm tổ chức trong tất cả mọi thành phần xã hội đã trải nghiệm, dù khá vụng về. Mối quan tâm tăng lên cũng một phần do bởi tính phức tạp ngày càng tăng của các tổ chức và môi trường của chúng, đặt ra yêu cầu về sự đóng góp có giá trị và những sáng kiến từ các thành viên ở tất cả các cấp độ. Nó được đưa ra bởi những ý tưởng của cái gọi là các hệ thống quản lý chất lượng tổng thể, được nảy sinh bởi W. Edwards Deming và những người khác<sup>9</sup>; một phần cũng do bởi sự hỗ trợ đặc biệt của Malcolm Baldrige về mô hình trao quyền nhân viên; và một phần do bởi bước chuẩn bị đã nghiên cứu về sự ủy quyền cũng như cái gọi là sự quản lý lùi cuốn đã cung cấp trên 150 năm qua. Nói cách khác, các nhà quản lý không phải lần đầu tiên nghe về giá trị trong nỗ lực tạo ra quyền tự trị và những sáng kiến ở các cấp độ tổ chức thấp. Tuy nhiên, sự trao quyền vẫn đang là một lời kêu gọi, và nó đã nhận được lời cam kết từ các nhà quản lý trực tiếp rằng những khái niệm ban đầu này không bao giờ được đạt được một cách trọn vẹn.

Tuy nhiên, người lao động đang đặt ra câu hỏi về ý nghĩa của sự trao quyền. Ở cấp độ tổ chức thấp hơn thì từ này minh họa cho hình ảnh (tầm nhìn) nào trong cuộc sống. Bức tranh của mối quan hệ nào giữa những mức độ khác nhau theo từng cấp bậc mà từ này truyền đạt? Trong sự trao quyền, chúng ta có thể thấy một tầm nhìn rất quan trọng ngay trong quá trình được sản sinh ra - hay cũng có thể là điều đáng buồn, trong nhiều tổ chức, trong quá trình với những lời hứa hẹn trống rỗng và không thu hút được một ai hay thực sự có thể tạo ra sự chỉ trích và sự kháng cự. Thử thách của vai trò lãnh đạo với sự trao quyền là việc "tiếp tục câu chuyện" trong cách thức thu hút, lùi cuốn nhân viên và sau đó thực hiện những hành động mà nhân viên sẽ lĩnh hội như một sự đẩy mạnh tầm nhìn.

Đây là định nghĩa về sự trao quyền mà chúng tôi đã kiểm tra những nhóm quản lý hàng đầu - những người đã cam kết với khái niệm:

Sự trao quyền tồn tại trong một tổ chức khi những nhân viên cấp thấp hơn cảm thấy rằng họ được mong đợi để đưa ra sáng kiến bằng một sự tin cậy đại diện cho sứ mệnh ngay cả khi nó vượt ra ngoài biên giới của những trách nhiệm bình thường; và nếu sáng kiến của họ dẫn tới một sai

lầm - ngay cả một sai lầm trăm trọng - thì họ tin rằng họ sẽ không bị trừng phạt một cách độc đoán vì đã đưa ra một sáng kiến như vậy.

Định nghĩa này xác nhận một tầm nhìn có thể được diễn đạt như sau: Khi bạn thấy điều gì cần được làm, hãy thực hiện nó! Đừng đợi đến lúc được thúc giục, đừng giấu giếm vấn đề và đừng đổ lỗi cho bất kỳ ai.

Hầu hết các nhà quản lý cấp cao khi đọc định nghĩa này đều cảm thấy khó chịu. Với họ, dường như đó là sự cho phép để hành động một cách vô trách nhiệm! Nếu đọc một cách cẩn thận, bạn sẽ thấy rằng định nghĩa này không hề khuyến khích điều đó, nhưng nó lại khơi sự một tầm nhìn về hành động vô trách nhiệm trong suy nghĩ của các chuyên gia điều hành cao cấp - những người quan tâm đến thuyết trao quyền. Một vị phó chủ tịch hội đồng quản trị của công ty *Fortune 50* đã phát biểu sau khi đọc định nghĩa này, "không, điều đó quá cực đoan. Sự trao quyền thực sự là việc nói cho mọi người biết bạn muốn điều gì từ họ, đem lại cho họ công cụ để làm thực hiện điều đó, rồi để họ tự thực hiện." Hãy lưu ý sự khác nhau trong tầm nhìn về sự trao quyền cũng như sự đo lường cách kiểm soát quản lý của định nghĩa này so với định nghĩa đầu tiên. Nó cho phép ban quản trị chịu trách nhiệm về việc thiết lập những nhiệm vụ, quyết định những công cụ liên quan, và quyết định xem ai sẽ là người cần tham gia vào. Nó trao sự sáng tạo vào tay những nhà quản lý.

Sự đối lập giữa hai định nghĩa này minh họa một vấn đề là nhà lãnh đạo phải đối mặt với bất kỳ một chương trình hay một ý tưởng mới nào. Khi nó được công bố, các bên có quyền lợi liên quan trong và ngoài tổ chức sẽ bắt đầu hình dung ra ý nghĩa của nó đối với họ nhằm xem bản thân họ bị ảnh hưởng bởi nó trong những cách thức khác nhau hay không. Quá nhiều vị quản lý lãng quên hay đánh giá thấp tầm nhìn sôi nổi nhiều cảm xúc đang lan tỏa khắp công ty. Họ không nhận ra rằng sự minh bạch, sự đồng tâm và lời hứa hẹn không tự nhiên mà nổi bật một cách cùng lúc được. Đây là ý nghĩa thực sự của vai trò lãnh đạo với tầm nhìn: biến đổi tất cả những hình ảnh khác nhau, những niềm hy vọng, nỗi sợ hãi, sự mong đợi và khát khao đóng góp cách thức nói về tổ chức cũng như những vấn đề mà phần lớn họ có thể cam kết thực hiện.

## **LÀM CHO TẦM NHÌN TRỞ NÊN THỰC TẾ**

"Mỗi chúng ta ngồi trong một căn phòng dài và tối tăm, trong vòng ánh sáng hắt ra từ một ngọn đèn nhỏ. Ánh sáng ngọn đèn đủ chiếu sáng được những bước chân lên xuống căn phòng, sau đó yếu dần đi, tắt dần bởi màn đêm bao la của tương lai và sự bao vây của quá khứ."<sup>10</sup> Herbert Simon, nhà lý luận về

sự phán quyết đạt giải Nobel, một trong những người khai sinh ra thuyết tổ chức và trí thông minh nhân tạo, đã viết như vậy. Ai đó có thể nói rằng, tầm nhìn chính là nỗ lực làm lan rộng thứ ánh sáng đó, ngay cả khi đó chỉ là một chút ánh sáng, ánh sáng ngọn đèn của Simon và cung cấp cho các thành viên trong tổ chức một sự cảm nhận về thực tế và tầm quan trọng của điều mà tổ chức đang cố gắng để thực hiện. Trong phần này, sự tập trung lại xoay vào một vài điều đặc biệt mà các nhà lãnh đạo có thể làm để làm tầm nhìn trở thành thực tế cho những người khác.

Có lẽ hai phương pháp phổ biến nhất để các nhà lãnh đạo làm cho tầm nhìn của họ trở nên thực tế hơn chính là tạo ra những bài phát biểu lôi cuốn và cuộc đối thoại thân mật, riêng tư với các cá nhân. Các nhà chính trị thường xuyên sử dụng những phương pháp đó, nhưng những nhà quản trị tổ chức cũng sử dụng chúng không kém phần hiệu quả. Các nhà lãnh đạo đã và đang tạo ra những bài phát biểu ấn tượng, thêm vào những hình ảnh cuốn hút và sống động qua lịch sử. Tương tự như vậy, họ cũng đã và đang thực hiện những cuộc tiếp xúc cá nhân với các nhân viên của họ. Chẳng hạn như Shakespeare đã miêu tả vua Henry V trong một buổi tối trước trận đánh Agincourt “đi từ phiên gác này tới phiên gác khác, từ khu lều này qua khu lều khác...Cứ mỗi một chú nhóc xanh xao/ngắm nhìn ông và nhận được ánh nhìn an ủi”. MBWA (Phong cách quản lý bằng cách đi thị sát xung quanh) được Tom Peters tán dương, đã trở thành một hoạt động chiến lược cho một người muốn lãnh đạo hướng tới sự vượt trội.<sup>11</sup> Nó hàm ý sự thảo luận và cuộc tiếp xúc ở mức độ cao.

Bài phát biểu trước đám đông đem lại cho nhà lãnh đạo cơ hội để phát triển tầm nhìn một cách chi tiết, để cung cấp những câu chuyện và những phép ẩn dụ, kết nối chúng vào thực tế mà con người đang trải nghiệm, để truyền tải vào từ ngữ và hình ảnh với sức mạnh và cảm nhận cá nhân. Ngược lại, mối liên hệ gần gũi với từng đối tượng đem lại cho nhà lãnh đạo cơ hội thích nghi tầm nhìn với những mối quan tâm đặc biệt của các cá nhân; và cũng quan trọng không kém, mối liên hệ này đem lại cho nhà lãnh đạo sự cảm nhận về phản ứng của mọi người đối với tầm nhìn. Ngoài ra, nó gửi đến mọi người một thông điệp mạnh mẽ rằng nhà lãnh đạo quan tâm một cách đầy đủ đến tầm nhìn cho việc dành thời gian công bố nó với tư cách cá nhân.

Một điều rất quan trọng để làm cho tầm nhìn trở thành hiện thực chính là việc luôn sử dụng tầm nhìn để hướng dẫn hành vi và các quyết định. Cách thức này còn hiệu quả hơn là những cuộc nói chuyện thú vị và thuyết phục; tổ chức phải nhận thấy rằng tầm nhìn sẽ được sử dụng trong công việc hằng

ngày, giúp công việc kinh doanh tiến triển tốt hơn, chứ không phải chỉ trang hoàng nó trên những bài PR đắt tiền trên báo hay trên các biển áp phích. Hãy thử xem một nguyên tắc chính trong các nguyên tắc hoạt động ban đầu của Lincoln Electric Company, một công ty được coi là thành công nhất ở Hoa Kỳ trong thế kỷ 20. Tầm nhìn cơ bản của Lincoln được thể hiện trong khái niệm đáng chú ý: "Sản phẩm càng tốt với giá thành càng thấp" hay "sự lặp lại không ngừng trong quản lý của triết lý kinh doanh công ty". Tôi khẳng định rằng hoạch định mục đích nhìn chung chính là luồng hoạt động không ngừng trong vai trò lãnh đạo của tổ chức; lời khẳng định của Lincoln Electric rằng vai trò quản lý thực thi triết lý công ty đã phản ánh định nghĩa đó. Sự cải tiến thường xuyên và việc giảm giá thành chính là một phong cách kinh doanh ở Lincoln Electric, do đó lời cam kết tạo ra những sản phẩm tốt hơn với mức giá thấp hơn được thể hiện trong tất cả mọi điều đang diễn ra. Những phương pháp "thử và đúng" (tried-and-true) này có thể vẫn là hiệu quả nhất mà chúng ta có được. Nhưng trong vài thập niên qua, một loạt các phương pháp được luận ra không phụ thuộc nặng nề vào một nhà lãnh đạo đơn lẻ có tầm nhìn và truyền đạt nó hoặc bằng bài diễn thuyết thu hút hoặc bằng những cuộc nói chuyện cá nhân hoặc bằng cách sáng tạo những thói quen thực hiện. Bởi tầm nhìn phụ thuộc vào con mắt của người chứng kiến, trong thập niên 90, một số lượng lớn phương pháp đã được tạo ra, do vậy nhiều người có thể tập trung tạo dựng sự thể hiện tầm nhìn có ấn tượng đối với họ. Đáng chú ý giữa những phương pháp này chính là việc "nghiên cứu tương lai" của Marv Weisbord, "công nghệ không gian mở" của Harrison Owen và phương pháp "thay đổi hệ thống lớn" của Kathie Dannemiller.<sup>12</sup>

Chúng ta có thể tập hợp những phương pháp trọng tâm nhóm này, bởi cốt lõi của chúng chính là tầm nhìn - ít nhất là một phần - hay có thể là toàn bộ - phát sinh từ ý tưởng và tầm nhìn của những thành viên tổ chức và những bên liên quan lợi ích khác, còn hơn là bắt nguồn từ nhà lãnh đạo. Vai trò lãnh đạo của một nhà lãnh đạo chính là giúp cho tầm nhìn nổi bật từ các thành viên, và đó thực sự là vai trò lãnh đạo quan trọng. Tiền đề của những phương pháp trọng tâm nhóm khác nhau chính là con người ủng hộ cái mà họ có trong tay khi sáng tạo; vì tầm nhìn quá quan trọng nên con người càng trở thành một phần trong quá trình tạo ra nó và họ càng có xu hướng ủng hộ nó.

Giả định rằng các bài phát biểu và những cuộc nói chuyện trực tiếp là những phương pháp lãnh đạo dễ hiểu, chúng ta sẽ không bàn về chúng nhiều hơn trong phần này và thay vào đó là tập trung sự chú ý vào những lời bình luận xa hơn về những phương pháp trọng tâm nhóm. Hãy lưu ý rằng, trong cuộc thảo luận tiếp theo, chúng ta đang nghĩ về những cấu hình tổ chức khác

nhau khi phân định trọng tâm nhóm. Nó có thể là vai trò quản lý hàng đầu của một tổ chức; có thể là tất cả các thành viên của tổ chức (mặc dù thật khó điều khiển với số thành viên gồm hơn 100 người); có thể là hai hay ba nhóm người lần đầu tiên hội tụ cùng nhau, như trong một liên doanh liên kết hay việc tổ chức lại; và cũng có thể là tập hợp những người cùng chung một tầm nhìn.

Có hai khía cạnh của các phương pháp trọng tâm nhóm, mỗi khía cạnh đều rất quan trọng. Khía cạnh đầu tiên phải thực hiện với những trường hợp một nhóm những thành viên tổ chức, như đội ngũ quản trị hàng đầu được tập hợp lại tham gia vào một tầm nhìn chung. Khía cạnh thứ hai liên quan đến những hoạt động đặc biệt mà họ tham gia để đưa ra một tầm nhìn chung. Có nhiều công việc sáng tạo bây giờ dựa vào cả hai khía cạnh, bởi chúng đều cần thiết để làm nổi bật một tầm nhìn sở hữu sự minh bạch, sự đồng tâm, và lời hứa hẹn.

Liên quan đến khía cạnh thứ nhất, có một sự đồng ý chung rằng một công ty với những phương thức quản lý bình thường không phải là một nơi hiệu quả cho những cuộc gặp gỡ để tạo ra tầm nhìn. Có quá nhiều sự gián đoạn, quá nhiều những nguồn tin cạnh tranh nhau về vấn đề của nhóm, hay quá nhiều những cảm dỗ để tránh né cuộc họp mặt vì những cú điện thoại hay công việc cá nhân. Hơn nữa, văn hóa công sở, với ý thức về vai trò, trách nhiệm, những mối quan hệ theo kiểu cấp dưới báo cáo lên cấp trên có thể đi đến một cách thức quân bình mà một nhóm cần để phát triển một tầm nhìn chung. Nhiều yếu tố như cách ăn mặc tương đối nghi thức thâm nhập vào hầu hết các môi trường công sở có thể là một trở ngại đến lối suy nghĩ sáng tạo cần thiết để suy luận ra một tầm nhìn. Cuối cùng, hầu như các môi trường công sở không có những không gian tự nhiên và những yếu tố cần thiết cho sự tương tác nhóm hiệu quả: những căn phòng thoáng rộng, linh hoạt với nhiều bức tường ngăn; sắp đặt những cấu hình hợp lý; lợi ích của những tài liệu mà các mô hình của tầm nhìn có thể được xây dựng; một môi trường mời gọi và kích thích suy nghĩ sáng tạo. Thực sự, hoàn toàn nghiêm túc khi xem xét liệu môi trường công sở điển hình có làm người ta nản lòng với những suy nghĩ về tầm nhìn hay không. Nếu công sở hiện đại không phải là một nơi nhàm chán cho công việc sáng tạo tầm nhìn, thì sẽ không có nhiều tổ chức ngày nay lại thiếu đi một tầm nhìn chung mạnh mẽ về vấn đề họ là ai và họ có thể đạt được điều gì.

Với một công sở không phải là một nơi thích hợp cho công việc sáng tạo tầm nhìn, hầu hết các tổ chức càng thích sử dụng những cuộc họp kín hay những cuộc họp bên ngoài nơi làm việc. Các tiện nghi phục vụ cho mục đích

hội họp của các khách sạn thương mại hầu như đã được thường xuyên sử dụng, song các tổ chức cũng không ngừng tăng cường tạo dựng những tiện nghi của mình. Các tổ chức cung cấp dịch vụ hội họp cũng đang tăng lên. Hiện nay có nhiều sự cải tiến đang diễn ra trong việc tạo dựng một môi trường học tập mà trong đó, công việc kiến tạo tầm nhìn cũng như các hình thức giải quyết vấn đề sáng tạo có thể diễn ra. Thực tế, không cường điệu khi nói rằng việc tạo dựng này đang trở nên quá cầu kỳ đến nỗi có một mối nguy cơ về sự ảnh hưởng ngược lại và nó xuất hiện khi việc bố trí hoạt động sáng tạo không được tự nhiên, do đó, những đối tượng tham gia không thể gỡ bỏ ý nghĩ khỏi nó - vì thế họ sẽ thiếu tự nhiên với công việc sáng tạo của mình.

Liên quan mật thiết đến bản chất của việc bố trí cho việc xây dựng tầm nhìn chính là những hoạt động thiết thực mà các đối tượng tham gia. Đây là khía cạnh chủ chốt thứ hai của những phương pháp trọng tâm nhóm để tạo ra tầm nhìn. Đã có nhiều thử nghiệm và nhiều bước cải tiến. Những bước tiếp cận được thực hiện trọn vẹn đã tăng lên theo cách một loạt hoạt động đã được thiết kế cẩn thận, sắp xếp theo trình tự, cùng với sự phát triển của tài liệu cũng như các phần mềm. Phải khẳng định rằng, một nhóm thảo luận chi tiết từng bước dưới sự chỉ dẫn của một vị lãnh đạo hội thảo được đào tạo sẽ kết thúc với một tầm nhìn chung của tổ chức. Trong chương này, chúng tôi không thể phê bình tất cả những phương pháp tiếp cận khác nhau đang phát triển. Thay vào đó, chúng tôi sẽ miêu tả ngắn gọn những tiến trình nổi bật từ hầu hết các phương pháp. Điều mà chúng tôi muốn nói là, dù một tổ chức có sử dụng được phương pháp tái thiết hay sáng tạo ra một phương cách mới thì những yếu tố sau được mong đợi là đóng một vai trò quan trọng trong một hội thảo tầm nhìn thành công:

1. *Tạo ra sự tương tác thành công.* Điều này bao gồm việc nói chuyện với những người trong tổ chức mà bình thường họ không nói; bàn về những điều mà bình thường họ không bàn; chuyện trò với mức độ mang tính cá nhân hơn thường lệ; trò chuyện theo từng hoàn cảnh, như những cuộc dạo bộ trên núi hay những cuộc đàm phán thân mật lúc nửa đêm, mà một người không thường chia sẻ với những thành viên của tổ chức.

2. *Tạo ra cảm giác đồng đội thú vị hơn.* Đây là một kết quả của sự tương tác ở cấp độ cao hơn, nhưng xét cho đúng thì đó chính là mục tiêu. Thông thường, các thành viên của tổ chức cần phát triển cảm giác thú vị hơn về nhóm và một cảm nhận về số phận chung trước khi đưa ra một tầm nhìn chung. Cảm giác về nhóm được thúc đẩy bởi việc thực hiện những nhiệm vụ khác nhau, thường thì dưới môi trường cạnh tranh, đưa con người xích lại gần



nhau hơn.

3. *Tạo ra những viễn cảnh về các vấn đề của tổ chức.* Tầm nhìn cần được tạo ra từ một viễn cảnh rộng hơn mức bình thường cho các thành viên tập thể. Các bài tập khác nhau sẽ thu hút các thành viên nhìn xem thế giới đang đi đến đâu và tổ chức có thể đóng vai trò gì trong những điều kiện đang nổi trội lên. Sự phân tích về bản chất và các nhu cầu của những bên liên quan lợi ích mật thiết có thể được thực hiện chi tiết. Nếu truyền thống đóng một vai trò quan trọng thì sự chú ý sẽ hướng đến vị trí của tổ chức cũng như ý nghĩa của nó đối với tương lai. Thường thì các thành viên của tổ chức học hỏi nhiều điều về tổ chức và môi trường mà trước đó họ chưa bao giờ nghe thấy - cả những cơ hội và mối đe dọa. Kinh nghiệm thực sự được thắp sáng và có thể là một sự kích thích mạnh mẽ cho một tầm nhìn rõ ràng hơn.

4. *Làm cho các nhà lãnh đạo có thể tiếp cận được.* Đây là một trong những lợi ích quan trọng nhất của các cuộc hội thảo ngoài địa điểm: đem lại cho những người cầm lái một cơ hội để chỉ ra những khía cạnh của bản thân họ đã bị che khuất bởi nền văn hóa công sở. Điều ông chủ thực sự nghĩ về tổ chức có thể là một sự kích thích cốt yếu cho tầm nhìn. Tất nhiên, đôi khi ông chủ cần một chút hướng dẫn về vấn đề này, bởi có một sự gắn kết giữa việc trình bày ra rõ ràng về điều mà một ai đó nghĩ hay cảm nhận và sự chi phối cuộc họp hay lấn át những quan điểm khác. Tuy vậy, khi ông chủ đưa ra lời phản ánh một cách thích hợp về điều ông ta nhìn thấy ở tương lai và những mong muốn cho tổ chức thì điều này sẽ khiến mọi người liễu lĩnh hơn, nói hết mọi điều, hay tạo ra những lời cam kết công khai mà đáng lẽ ra họ giấu kín.

5. *Bày tỏ và giải quyết những xung đột.* Chắc chắn rằng bất cứ một sự thảo luận nào về một điều gì đó như là nền tảng trong tầm nhìn tổ chức sẽ có thể phát sinh những sự khác biệt trong tầm nhìn và những xung đột nổi bật. Nếu những sự khác biệt này không được nhận ra và giải quyết, chúng sẽ tái xuất trong lời giải thích của mọi người về bản thân tầm nhìn và lời cam kết quan trọng sẽ không đạt được.

6. *Tiết lộ và nêu bật cảm nhận.* Sự hăng hái không chỉ là một yếu tố hiện diện thường xuyên trong những phiên họp này mà còn đóng vai trò quan trọng. Như đã nói về tầm nhìn, nó vượt xa hơn một ý niệm trừu tượng về tổ chức. Nó là một bức tranh đầy ý nghĩa về mục tiêu của tổ chức, giá trị con người của nó, và vai trò của một người nắm giữ tầm nhìn trong việc hỗ trợ tất cả những điều này để chúng có thể xảy ra. Sự hăng hái, niềm đam mê, lời cam kết, sự lạc quan, cảm giác cấp bách - những cảm giác này chính là điều cốt lõi. Nếu chúng không nổi bật trong một cuộc hội thảo tạo ra tầm

nhìn, thì bất cứ điều gì đang được thảo luận đều không thú vị đối với những người trong cuộc.

7. *Quyết định những bước tiếp theo.* Trong niềm hứng thú về tầm nhìn, thật dễ dàng quên rằng thành công của các sự kiện phụ thuộc vào điều mà những người tham dự mang về cho tổ chức bình thường, điều mà nói với những ai không tham dự, những bước đi họ đảm nhận để bắt đầu thực hiện tầm nhìn, vân vân. Nếu những người tham dự không dành ít thời gian tại buổi hội thảo để bàn về vấn đề này, thì một khi mọi người trở lại công việc của mình, vấn đề sẽ ít có khả năng được thực hiện. Nếu tầm nhìn không có nhiều tác động đến tổ chức thì người ta sẽ ít chú ý đến việc tiếp tục công việc sau cuộc hội thảo tầm nhìn.

8. *Thể chế hóa quá trình này để tạo và tái tạo tầm nhìn.* Chúng ta thường nghe những người tham dự tại buổi hội thảo hỏi rằng, tại sao chúng ta lại không làm việc theo cách này một cách thường xuyên hơn? Nói cách khác, kinh nghiệm chỉ ra cho những người tham dự cách thức làm việc khác nhau. Nó đem lại cho họ những ý tưởng về cách làm thế nào để họ có thể thay đổi nền văn hóa tổ chức thông thường, và đem lại cho họ những ý tưởng cho những cuộc họp trong tương lai. Đây là một cách học hỏi quan trọng, bởi sẽ có nhiều tác động phản hồi trong công việc với ý tưởng rằng cuộc hội thảo tầm nhìn ngoài địa điểm thành công sẽ không bao giờ được lặp lại.

Tám quá trình này thường được lặp lại trong các cuộc hội thảo tầm nhìn. Bảy tiến trình đầu cần thiết cho một sự kiện riêng rẽ thành công; yếu tố thứ tám cần thiết cho một tổ chức muốn giữ cho tầm nhìn của nó luôn mới mẻ và luôn có ý nghĩa. Những hội thảo tầm nhìn hiệu quả cao sẽ hướng sự chú ý tới tất cả tám yếu tố trên. Những hội thảo tầm nhìn ít thành công hơn sẽ sao nhãng hoặc xem nhẹ một hay nhiều hơn một trong số những yếu tố đó.

Vai trò lãnh đạo trong tổ chức trong quá trình trọng tâm nhóm để tạo ra tầm nhìn là rất quan trọng. Chính vai trò lãnh đạo quyết định thời gian của một nhóm dành cho vấn đề tầm nhìn, chính vai trò lãnh đạo tạo ra nguồn liệu có sẵn, sử dụng tầm nhìn và quyền lực để phác thảo tầm nhìn thông thoáng và mạnh mẽ, cung cấp động lực và sự hỗ trợ cho những nỗ lực tiếp theo để thực hiện tầm nhìn một khi nó đã được phác họa, đảm nhiệm những lời chỉ trích hay lời từ chối. Hầu như trên mỗi bước đường, điều quan trọng là sự nắm bắt và thấu hiểu vai trò lãnh đạo chính thức cũng như việc chỉ ra tầm nhìn rõ ràng, đồng tâm, và hứa hẹn. Đây là một vai trò lãnh đạo nổi bật. Đầu thập niên 80, hầu như nó không được hiểu như là một cách thức để rèn luyện vai trò lãnh đạo. Vai trò này đã trở nên quan trọng hơn khi sự phức tạp và sự bất

ồn tăng lên cũng như việc các cá nhân và tổ chức có liên quan lợi ích trực tiếp đã tìm cách can thiệp vào việc tạo tầm nhìn cho tổ chức.

Một điều cũng rất quan trọng trong vai trò lãnh đạo này, đó là các nhà lãnh đạo cấp cao thường cần một đối tác thứ ba tham gia trong nhóm, ít nhất là giai đoạn bắt đầu, để giúp họ xác định vai trò. Thập niên 90 đã chứng kiến sự tăng trưởng đột ngột về số lượng các chuyên gia tư vấn chuyên giúp các nhà quản lý tổ chức các cuộc hội thảo về tầm nhìn. Dù có những câu chuyện tiêu về các chuyên gia tư vấn, song vẫn có nhiều người thực sự nghiêm túc trong việc tư vấn giúp đỡ các doanh nghiệp. Đối tác thứ ba thường là đối tượng khách quan duy nhất giúp các doanh nhân xác định liệu các thành viên tổ chức có đang tạo ra quá trình thích hợp hay không. Về lâu về dài, các thành viên trong tổ chức phải hiểu và nắm bắt được quá trình hội thảo bên ngoài trở sở một cách hiệu quả. Nhưng trước mắt, họ thường cần sự giúp đỡ trong việc học hỏi vấn đề này.

Một đối tác thứ ba có kỹ năng có thể gợi ý các hoạt động, vừa bằng lời nói hay bằng hành động, để giúp một nhóm đi đến một tầm nhìn và một kế hoạch mang tầm quốc tế trong tổ chức. Họ có thể giúp các thành viên tham gia nói chuyện với nhau một cách hiệu quả, và đặc biệt có thể giúp các thành viên cấp thấp hơn giải bày mọi khúc mắc với những người ở cương vị cao hơn, và đồng thời có thể giúp những thành viên cấp cao hơn lắng nghe một cách cẩn trọng.

Tầm nhìn cá nhân của nhà lãnh đạo, có thể nói, là để phát triển và duy trì một tổ chức sở hữu tầm nhìn. Điều này không có nghĩa là nhà lãnh đạo không còn đóng vai trò trong việc tạo ra một tầm nhìn trọng yếu nữa, nhưng quan trọng hơn là tầm nhìn riêng của nhà lãnh đạo cần được hiện thực hóa cả về nội dung lẫn quá trình làm cho nó trở nên ý nghĩa đối với những người khác.

Trong một thế giới đầy rẫy sự bất ổn như ngày nay, các nhà lãnh đạo – những người nắm bắt được tầm nhìn trọng yếu mà theo đó một tổ chức cần thực thi – thường bị cản trở nghiêm trọng, bởi họ sẽ không hiểu được quá trình mà thông qua đó, những ý tưởng của họ trở thành có ý nghĩa đối với những người khác. Họ cần cái gọi là một “tầm nhìn quá trình” về việc làm thế nào để những ý kiến quan trọng của họ và của những người khác có thể thu hút mọi người trong tổ chức. Và bản thân tầm nhìn quá trình không phải là một khái niệm hoa mỹ, bởi quá trình không thể chỉ đơn thuần là hàng loạt những bước đi máy móc. Những cuộc hội thảo về tầm nhìn và những cuộc họp khác không chỉ là một nỗ lực không ngừng trong việc rèn dũa ngôn từ, mà quan trọng hơn,

phải tạo ra một ý nghĩa chung. Chúng phải thu hút mọi người tham gia, phải nâng những người tham gia vượt quá tâm trạng bình thường để thích nghi với cuộc họp.

Không cường điệu khi nói rằng vai trò lãnh đạo trong quá trình tạo dựng tầm nhìn còn quan trọng hơn việc hiện thực hóa tầm nhìn. Tất nhiên là yếu tố sau sẽ luôn luôn quan trọng, đặc biệt là trong các tổ chức nhỏ hơn, nhưng các tổ chức của tương lai đạt được và thực hiện tầm nhìn của họ sẽ là những tổ chức mà vai trò lãnh đạo hiểu được quá trình tạo dựng tầm nhìn.

## **NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶC BIỆT CỦA TẦM NHÌN TRONG CÁC TỔ CHỨC**

Tầm quan trọng và tính phức tạp của tầm nhìn đã được đề cập đầy đủ. Quá trình của tầm nhìn có thể là hoàn toàn mong manh, ngay cả trong những tổ chức thành công và được chỉ đạo tốt. Hơn nữa, bởi thế giới tổ chức quá sôi động, dường như không có vẻ là chúng ta sẽ giải quyết được vấn đề tầm nhìn, làm cho nó trở nên khó nắm bắt hơn. Trong phần cuối, chúng tôi đã nhận dạng năm loại vấn đề đặc biệt để các nhà lãnh đạo tổ chức có thể nhận biết và ghi dấu những năm tháng làm việc tiếp theo trong việc tạo ra và thực hiện tầm nhìn trong tổ chức.

### **1. Chủ nghĩa đa văn hóa và tính đa dạng**

Tất cả các tổ chức đang trở nên phức tạp hơn về mặt nhân khẩu (sự đa dạng trong khái niệm về chủng tộc, tôn giáo, nguồn gốc dân tộc hay nguồn gốc địa phương, tính cách sắc tộc, giới tính, tuổi tác, khả năng thể lực, và sự ưa thích ngôn ngữ). Chủ nghĩa đa văn hóa và sự đa dạng đặt ra những thách thức cho những nhà lãnh đạo trên tất cả các khía cạnh bởi quá nhiều ý tưởng của chúng ta góp phần tạo ra một tổ chức tốt và một nền quản lý tốt thực sự gắn chặt trong yếu tố văn hóa. Vaill đã viết về vấn đề này trong một trích đoạn đầu đó.<sup>13</sup>

Tầm nhìn bị ảnh hưởng bởi tính hỗn tạp đang tăng lên một cách trực tiếp và sâu sắc. Tầm nhìn cần kêu gọi mọi người với những nhu cầu cá nhân về ý nghĩa của nó. Nhưng một khi giá trị và kinh nghiệm của họ càng lớn thì điều đó càng khó khăn để thực hiện. Chúng ta đang bắt đầu hiểu được việc tạo dựng tầm nhìn liên văn hóa sẽ như thế nào. Dĩ nhiên là có nhiều kinh nghiệm về sự thất bại để đạt được một tầm nhìn nối liền nền văn hóa, như có thể thấy từ lịch sử của sự xung đột chủng tộc ở vùng Bắc Mỹ và sự xung đột tôn giáo của vùng Trung Đông. Có vẻ là thú vị khi phát triển một tầm nhìn, theo đó,

tầm nhìn này buộc nhóm của bạn chống lại nhóm khác thay vì kết nối với các nhóm. Chúng ta ngày càng nhận thấy vấn đề này trong nội bộ các tổ chức cũng như trong xã hội nói chung.

## 2. Đánh mất tầm nhìn

Tốc độ thay đổi nhanh chóng của xã hội, kinh tế, kỹ thuật đã tạo ra một hoàn cảnh, trong đó, nhiều tổ chức đã đánh mất một tầm nhìn minh bạch, mạnh mẽ của một thời. Chẳng hạn, thật đáng ngờ rằng tầm nhìn cũ về lĩnh vực bưu chính lại có ý nghĩa với lực lượng lao động hiện hành. Tầm nhìn của Theodore N.Vail cho AT&T về dịch vụ toàn cầu cũng đã từng được tán dương. Tầm nhìn đó giờ đây đã lỗi thời khi AT&T gạt bỏ các công ty kinh doanh của mình vào năm 1984. Vô số tổ chức khác, kể cả những tổ chức huy hoàng nhất cũng đã chứng kiến sự vượt trội của các sự kiện đối với tầm nhìn của họ.

Bởi bản chất của tầm nhìn mà sự thất bại của nó có thể gây nên một sự chần động. Tầm nhìn không đơn thuần chỉ là thực tế về tổ chức mà còn thể hiện ý nghĩa con người và giá trị của tổ chức. Khi tầm nhìn không còn, trong con mắt của một số người thì tổ chức cũng coi như đã khai tử; và nhiều người cũng cảm thấy rằng mình cũng có thể đã chết. William Bridges đã viết về sự cần thiết rằng con người phải có thời gian để vượt qua nỗi buồn về sự mất mát của cách thức cũng như cách định giá công việc cũ<sup>14</sup>. Không thể mong chờ họ nhanh chóng thích nghi với một tầm nhìn mới để đi theo những hoàn cảnh đổi thay. Nếu không cân nhắc tầm quan trọng về mặt tâm lý của sự thất bại trong tầm nhìn, thì toàn bộ quá trình cốt lõi của việc khôi phục sẽ bị ảnh hưởng.

## 3. Sự cần thiết phải biến đổi tầm nhìn

Trong chương này, chúng tôi đã viết về tầm nhìn như một cái gì đó củng cố tất cả mọi hoạt động của tổ chức. Chúng tôi không đòi hỏi rằng tầm nhìn cần thiết phải khác thường, với tầm quan trọng khác biệt với mô hình hoạt động thông thường của tổ chức. Tuy nhiên, tốc độ phát triển nhanh chóng và sự hỗn loạn đang tăng lên mà các tổ chức đang phải tồn tại hay sẽ phải tiếp tục tồn tại đang buộc họ phải đưa ra những tầm nhìn mà về căn bản là dẫn họ vượt xa hơn bất cứ điều gì họ đã làm trước đây. Họ đang tìm thấy nhu cầu phải hình dung ra một phương thức hoạt động hoàn toàn mới – những sứ mệnh mới, những công nghệ mới, những cách thức hành động mới cho các nhân viên và những bên có lợi ích liên quan. Từ “biến đổi” đã trở thành một

tên phổ biến cho điều cần xảy ra trong suy nghĩ của các thành viên tổ chức, đặc biệt là các nhà lãnh đạo.

Mặc dù có nhiều sự kích động và sự tô vẽ liên quan đến ý tưởng về sự biến đổi tổ chức, nhưng chúng tôi vẫn không biết nhiều lắm về việc làm thế nào để giải quyết được điều đó<sup>15</sup>. Tầm nhìn về sự biến đổi vẫn chưa được đáp ứng.

Có lẽ điều gắn chặt nhất với sự biến đổi chính là những đổi thay mà các công ty của Mỹ đã thực hiện khi đáp trả những thách thức của người Nhật, và sau đó là thách thức của thương mại điện tử. Tuy nhiên, nhiều thay đổi gượng gạo có thể chủ yếu được chèo lái bởi một tầm nhìn tiêu cực, tầm nhìn của “sự hủy diệt”. Quan điểm tích cực về tầm nhìn được đề cập trong chương này khó nắm bắt hơn. Đây có thể là một nơi thích hợp để lưu ý rằng niềm tự hào mà các doanh nhân Mỹ có được trong sự “lo sợ” không thực sự là một chiến lược sáng suốt để lãnh đạo một tổ chức: Quá nhiều động cơ xuất phát từ nỗi lo sợ trước khi con người quen với những lời cảnh báo hay tìm cách bảo vệ chính họ khỏi những điều sợ hãi. Các nhà lãnh đạo tạo ra tầm nhìn khiến cho nhân viên lo sợ đến nỗi phải thực hiện những hành động anh hùng đang bị xem là những người có đầu óc thiên cặn.

#### **4. Sự chỉ trích**

Tầm nhìn hướng về niềm hy vọng. Tầm nhìn liên quan đến thước đo niềm tin và sự sẵn lòng để tin rằng mọi thứ có thể tiến triển một cách nhanh chóng theo chiều hướng tốt hơn. Nó bao hàm sự tin tưởng những người đang tạo ra tầm nhìn - tin tưởng động cơ cũng như nhân cách đạo đức của họ. Xã hội hiện đại bao gồm những con người đã làm cho gia đình, ông chủ, chính phủ, bạn bè thất vọng đến mức cay đắng. Hơn nữa, đã có nhiều nhà lãnh đạo “màu mè” trong một nửa thế kỷ qua - những người không đem lại những điều tốt đẹp như họ đã hứa. Thế giới phát triển đã trở thành một xã hội mà tầm nhìn trở nên khó hơn để có thể được hình dung và được tin tưởng; cũng khó hơn để có được lòng tin trong mỗi người. Nhưng nếu tầm nhìn phải tiếp tục có một ảnh hưởng thu hút thì chúng ta phải tìm ra những cách thức để chiến đấu với những người hoài nghi hay những người nói lên lời từ chối. Một vài năm trước đây, nhà khoa học chính trị Norton Long bình luận rằng: “Vai trò lãnh đạo đề cập đến sự chuyển đổi từ những mối hoài nghi thành mảnh đất tâm lý của hành động hợp tác chung.”<sup>16</sup> Thời gian đi qua, điều này càng trở nên quan trọng hơn.

Trong nhiều năm qua, sự toàn vẹn là một trong những chất lượng quan

trọng nhất mà các nhà quản trị đã xem xét. Sự thâm nhập của nỗi nghi ngờ và sự chỉ trích về tầm nhìn chỉ nhấn mạnh tầm quan trọng của sự toàn vẹn. Việc phác thảo một tầm nhìn chỉ bởi vì một ai đó nghĩ tổ chức cần một tầm nhìn là sai lầm, vì nó sẽ làm nảy sinh lời chỉ trích và nỗi thất vọng khi sự thất hứa của nhà lãnh đạo bị phát hiện.

### **5. Tầm nhìn và sự phát triển tinh thần của nhà lãnh đạo.**

Tầm nhìn liên quan đến những ý nghĩa nền tảng của một tổ chức mà trong một môi trường hiện đại bất ổn, tầm nhìn luôn đặt ra sự cần thiết phải phục hồi và tái sinh. Tầm nhìn phải kêu gọi những nhóm liên quan mật thiết đa dạng. Có vẻ rằng những nhà lãnh đạo sẽ tạo ra những tầm nhìn mới mẻ và hỗ trợ nỗ lực của người khác để thực hiện nhu cầu tương tự nhằm trở thành những người có cá tính mạnh mẽ và giá trị cá nhân đúng đắn. Nhưng đó không hoàn toàn là một cách thức đúng đắn để sắp xếp vấn đề. Tính cách cũng như những giá trị cá nhân của một nhà lãnh đạo không phải là không biến đổi, không phải là những thành phần ổn định trong một hoàn cảnh hay thay đổi. Giá trị và tính cách của nhà lãnh đạo tồn tại trong quá trình lớn lên, thay đổi và phát triển. Quan điểm cổ xưa của một nhà lãnh đạo như tảng đá vững chãi mà mọi người có thể dựa vào đang bị thay thế bởi quan điểm của những ai biểu thị được cách thức phù hợp cho thời kỳ bất ổn cũng như nói lên được điều mà tổ chức nên làm. Nhà lãnh đạo đảm nhận vai trò lãnh đạo trong sự khiêm nhường, với tư cách là một người học hỏi - và trong vấn đề tầm nhìn, lĩnh vực quan trọng nhất của việc học hỏi chính là giá trị, sự ưu tiên, và ý nghĩa<sup>17</sup>. Một người học hỏi trong những phạm vi này một cách truyền thống đã được xem là một người đang trong quá trình phát triển tinh thần. Do vậy, như Vaill đã lưu ý ở đâu đó, “Sự phát triển trong quản lý là sự phát triển tinh thần” khi nó duy trì khả năng tạo ra một tầm nhìn thu hút những người khác<sup>18</sup>. Có một sự đồng thuận đang tăng lên rằng quá trình rèn luyện kỹ năng cho vai trò lãnh đạo cần xuất hiện ở mức độ tinh thần sâu sắc và cá nhân nếu một người muốn có tài xoay xở và tính kiên cường để lãnh đạo dưới những điều kiện khó khăn trong thời kỳ hiện đại.

### **KẾT LUẬN**

Những chủ đề giống nhau xuyên suốt chương này chính là bản chất của tầm nhìn trong tổ chức và ý nghĩa của nó trong công việc của vai trò lãnh đạo tổ chức. Tầm nhìn là sự thể hiện sự cảm nhận về tổ chức và công việc của nó. Tầm nhìn không phải là một ma lực nhưng nó không hoàn toàn hợp lý và rõ

ràng. Trước mắt, một tổ chức có thể hoạt động dựa trên thói quen và những thành công đã qua. Tuy nhiên, về lâu về dài thì tầm nhìn không thể thiếu được: Nó là nền tảng để một tổ chức yêu cầu và duy trì ý nghĩa cá nhân cho những ai gắn bó với nó. Tầm nhìn nảy sinh ở những ai quan tâm đến hoàn cảnh mà họ quan tâm. Vai trò lãnh đạo là giúp mọi người hiểu được sự quan tâm và thể hiện nó trong những khái niệm sẽ đưa họ tiến vào tương lai.



# Chương Ba

## THÁCH THỨC CỦA MỘT ĐỘI

David L. Bradford

---

Các nhà lãnh đạo nói rằng họ muốn có các đội (teams), nhưng tại sao những nỗ lực xây dựng đội lại thất bại? Bất chấp những kỳ vọng cao của các nhà quản lý, các khóa huấn luyện và luyện tập được mở ra, nhưng sau 6 tháng mọi việc lại quay trở lại điểm xuất phát như thường lệ, với những thành viên trở lại với cách làm việc quen thuộc của mình, với những cuộc họp được tiến hành theo những đề tài như thường lệ, với việc thực hiện chỉ vừa nhỉnh hơn mức thỏa đáng một chút. Giấc mơ trở thành một đội làm việc hiệu quả cao thế là chấm hết. Điều gì xảy ra vậy?

Vấn đề là các nhà lãnh đạo phát ngôn từ “đội” nhưng họ lại thường có “các nhóm”. Sự khác nhau giữa hai từ này khá rõ - một đội không phải là một nhóm được phát triển lên, mà là một thực thể sống động, sôi nổi. Thực thể đó có mục đích khác nhau, cách thức hoạt động khác nhau và các yêu cầu cũng khác nhau đối với cả thành viên lẫn nhà lãnh đạo. Các đội có thể tạo ra sức mạnh mà các cá nhân hoặc các nhóm không thể. Nhưng các đội không phải là sự lắp ghép nửa tá các cá nhân lại với nhau để gọi đó là một đội. Ở đây cần đến cả quá trình liên tục và phức tạp nhằm khơi dậy tiềm năng có trong từng cá nhân và chuyển đổi thành một đội kết dính với nhau và thực hiện công việc hiệu quả. Việc không nắm vững sự khác biệt giữa nhóm và đội cũng như sự thiếu hiểu biết về những gì cần thiết nhằm xây dựng một đội có thể là nguyên nhân khiến hầu hết những nỗ lực xây dựng Đội thất bại ngay từ khi bắt đầu.

Việc sử dụng thuật ngữ “đội” để chỉ “nhóm” không chỉ gây ra sự nhầm lẫn và sự giằng co giữa các thành viên, mà còn hạn chế các lợi ích một đội thực sự có thể mang lại. Một đội mạnh là một trong những công cụ quản lý quan trọng nhất có hiệu lực bởi trong những điều kiện thích hợp, nó có thể tạo ra chất lượng cao hơn cùng các quyết định sáng tạo hơn so với mỗi lãnh đạo hoặc từng thành viên riêng lẻ. Hơn thế nữa, những đội như thế có thể trở thành nơi lý tưởng cho sự phát triển cá nhân, tốt hơn hẳn những chương trình huấn luyện thông thường. Cuối cùng, những đội mạnh sẽ giúp tăng đáng kể tầm ảnh hưởng của người lãnh đạo, bởi những đội như vậy đòi hỏi sự gắn kết quyền lực chứ không phải chia sẻ quyền lực.

Sự thất vọng mà người ta cảm nhận được về các cuộc họp đến từ sự thất bại trong việc phân biệt sự khác nhau giữa nhóm và đội. Việc sử dụng một thuật ngữ khi thuật ngữ kia thích hợp hơn hoặc việc không xây dựng được quy trình và thủ tục thích hợp có thể dẫn đến cảm giác “chúng ta tiết kiệm từng phút nhưng lãng phí hàng giờ”. Eric Griffin, CEO của DataMine, đã trải nghiệm một cách chính xác về tình huống này tại một cuộc họp cấp cao gần đây.

## **TÌNH HUỐNG DATAMINE<sup>2</sup>**

Eric rời khỏi phòng họp với cảm giác thất vọng sau hai tiếng rưỡi đồng hồ. Ông cần một bản báo cáo thực trạng về các phạm vi khác nhau nhằm hiểu tại sao lượng hàng hóa tiêu thụ theo kế hoạch lại không diễn ra như mong muốn. Tuy nhiên, thay vì thu thập những giải thích rõ ràng về vấn đề này, dường như chỉ thấy những lời phủ nhận (“sự thành công ở loanh quanh đâu đó”) hay những lời hứa rằng mọi thứ sẽ tốt hơn nhiều “nếu như chúng ta có nhiều nguồn lực hơn” - nhưng khi bị thúc ép, các cá nhân đã không thể đưa ra bằng chứng nhằm cổ vũ cho những đòi hỏi đó.

Eric cũng cảm thấy bức mình vì nhận ra chỉ có mình ông đề cập đến bức tranh toàn cảnh trong phát triển doanh nghiệp. Tại sao mỗi một vị phó chủ tịch của ông chỉ nhìn thấy được viễn cảnh trong lĩnh vực đang phụ trách? Đặc biệt là trường hợp của Joe Rogers, trưởng Bộ phận dịch vụ, đã đưa ra từng lý do “y như sách” để chứng minh rằng mọi vấn đề không phải là chuyện của anh ta. Eric có thể nhìn thấy những thành viên khác trong cuộc họp đang tròn mắt khi Joe tiếp tục những thói quen hàng ngày, vậy nhưng họ không hề chất vấn Joe về điều đó.

Và điều Eric lo lắng hơn cả là DataMine đối mặt với những vấn đề nghiêm trọng. Công ty chuyên hoạt động trong lĩnh vực phát triển các chương trình

phần mềm nhằm giúp các tổ chức "khai thác" thông tin thu thập được hàng ngàn từ đơn đặt hàng của khách cũng như quy trình mua hàng. Dữ liệu này có thể được sử dụng ở mức độ tổng thể nhằm dự báo những thay đổi trong hành vi của khách hàng hay ở mức độ cá nhân riêng lẻ của người mua nhằm nắm bắt thị hiếu con người cũng như các mô hình tiêu thụ, cho phép tạo ra hiệu quả trong tiếp thị và bán hàng.

**Minh họa 3.1. Các nhà quản lý cấp cao tại DataMine**

<u>Chủ tịch và CEO</u> Eric Griffin				
<u>Bán hàng &amp; Marketing</u> Janet Marquis	<u>Dịch vụ hỗ trợ</u> Joe Rodgers	<u>Kỹ thuật</u> Brad Holt	<u>Tài chính</u> Max Bennis	<u>Phát triển kinh doanh</u> Al Simmons

DataMine và các đối thủ cạnh tranh của mình đang phải đối mặt với hai vấn đề hiện hữu. Thứ nhất, vì là một lĩnh vực tương đối mới mẻ nên cần phải thuyết phục các tổ chức bằng giá trị của sự nỗ lực này. Thứ hai, cần phải nâng cấp dần các phần mềm nhằm cung cấp các phân tích ngày càng phức tạp. DataMine là một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp phần mềm phân tích nhờ luôn đi trước một bước so với các đối thủ. Như minh họa 3.1 đã chỉ rõ, cấu trúc quản trị của công ty phản ánh tầm quan trọng kép của dịch vụ khách hàng và sự phát triển sản phẩm tiếp theo.

Eric nhận ra rằng, cần phải làm một cái gì đó. Ông không thể tiếp tục chơi trò "ủy viên công tố quận" nhằm phát hiện ra mọi vấn đề. Không chỉ có các trách nhiệm khác mà ông phải gánh vác mà còn cả khi ông biết là khó khăn, vấn đề đã phát triển thành một rào cản chính và các cơ hội đã bị bỏ qua. Vậy thì từ giờ trở đi, họ không thể lãng phí hai tiếng rưỡi mỗi tuần cho các cuộc gặp "vô bổ" như thế này.

### **ĐỘI VÀ NHÓM: KHÁC NHAU NHƯNG CẢ HAI ĐỀU QUAN TRỌNG**

Một trong những cách chủ yếu để phân biệt đội và nhóm là mục đích của chúng. Thuật ngữ "nhóm" phù hợp nhất khi lợi ích lớn nhất có được từ việc tối đa hóa những cố gắng của các thành viên mà mỗi người trong số họ đạt

đạt được mục tiêu mình. Các cuộc họp được tổ chức nhằm hỗ trợ hiệu suất của mỗi cá nhân (và chuyển thông tin cho lãnh đạo nhằm hòa nhập các bộ phận riêng rẽ). Các cuộc họp được kết cấu ở mức độ cao với việc nhấn mạnh đến vấn đề truyền thông tin và đưa ra các quyết định (nhưng ít chú ý đến việc giải quyết vấn đề). Với một nhóm, sự toàn vẹn chính là tổng số của các bộ phận và mục tiêu là bảo đảm mỗi thành viên đều thành công và phối hợp với các thành viên khác.

Ngược lại, thuật ngữ “Đội” được dùng khi lợi ích lớn nhất có được từ chuyện cùng nhau làm việc nhằm tạo ra một sản phẩm chung. Trong trường hợp này, sự toàn vẹn lớn hơn tổng số các cá thể mà mục đích của đội là nhằm tạo ra kết quả đồng vận. Các cuộc họp ít được diễn ra hơn nhằm mục đích giải quyết vấn đề xung quanh nhiệm vụ chung. Không chỉ lãnh đạo mà các thành viên trong đội đều cảm thấy mình cũng là người sở hữu doanh nghiệp và không chỉ đại diện cho những lĩnh vực chuyên trách của mình. Điều này cũng có nghĩa rằng các chức năng lãnh đạo được chia sẻ tới tất cả thành viên trong đội chứ không phải được nắm giữ bởi một người lãnh đạo theo nghi thức. (Minh họa 3.1 tổng hợp các điểm khác nhau chủ yếu giữa nhóm và đội).

**Minh họa 3.1: Sự khác nhau giữa một nhóm và một đội**

Làm việc theo Nhóm	Làm việc theo Đội
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lãnh đạo tập trung</li> <li>- Trách nhiệm giải trình theo cá nhân</li> <li>- Làm việc độc lập từng cá nhân</li> <li>- Sản phẩm cá nhân</li> <li>- Lãnh đạo điều hành các cuộc họp hiệu quả</li> <li>- Thảo luận, quyết định và ủy nhiệm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chia sẻ vai trò lãnh đạo</li> <li>- Trách nhiệm giải trình thuộc về cả chung và riêng</li> <li>- Sản phẩm tập thể</li> <li>- Lãnh đạo khuyến khích các quyết định mở và các cuộc họp giải quyết vấn đề tích cực</li> <li>- Thực sự làm việc cùng nhau</li> </ul>

*Nguồn:* Trích từ “The Discipline of Teams” - J.R. Katzenbach và D.K. Smith; *Harvard Business Review*, tháng Ba-Tư 1993, tr. 111-120)

Mới nhìn qua thì có vẻ như nhóm và đội là hai cực đối lập của sự liên tục với độ “đồng đội” được đo bởi số lượng thời gian dùng để giải quyết vấn đề (ngược với báo cáo). Trong một chừng mực nào đó thì đúng là như thế, nhưng ở đây có một vấn đề, khi mà sự khác nhau về số lượng đôi khi lại trở thành sự khác nhau về chất lượng và nó xảy ra khi có sự thay đổi trong quyền

sở hữu tâm lý. Đó là “nhóm lãnh đạo”, nhưng đó là “đội chúng ta”. Bạn có thể cảm nhận được sự khác nhau này khi các thành viên chuyển từ mối quan tâm chính yếu đối với bộ phận của mình tới mối quan tâm chính yếu cho toàn doanh nghiệp cũng như khi họ thay đổi từ việc kỳ vọng vào nhà lãnh đạo nghĩ thức nhằm thực hiện vai trò lãnh đạo cho tới nơi mà họ thực hiện các chức năng này (bao gồm việc nắm giữ trách nhiệm lẫn nhau). Đây là sự thay đổi mang lại cho đội sức mạnh lớn lao.

Đề cập đến sự khác biệt này để thấy rằng, rõ ràng Eric Griffin chỉ có một nhóm chứ không phải là một đội ở DataMine. Ông là người cảm thấy có trách nhiệm với thành công nói chung của công ty, các thành viên còn lại chỉ cảm thấy có trách nhiệm trong lĩnh vực phụ trách. Trong khi đây có thể là vấn đề thường gặp (doanh thu thấp), cuộc họp sẽ không tập trung giải quyết vấn đề. Thay vào đó, mỗi thành viên chỉ đại diện cho những lĩnh vực của riêng anh/cô ta, và Eric giống như một cái túi đựng tất cả những ý kiến trình bày đó để giải quyết vấn đề chung. Ông cũng là người cần phải giữ cho mọi người trở nên có trách nhiệm.

Việc lựa chọn nên có một nhóm hay một đội – và đó là sự lựa chọn - phụ thuộc vào hai nhân tố chính. Nhân tố thứ nhất là khách quan. Và nguồn lực của các thành viên sẽ được sử dụng tốt nhất ở đâu? Điều gì sẽ tốt hơn đối với họ: tập trung vào cái riêng, cái cụ thể hay tập trung vào cái chung, toàn thể? Việc tập trung vào cái riêng, cái cụ thể có thể sẽ thích hợp hơn khi nhiệm vụ của các thành viên không quá phụ thuộc vào nhau, khi không nảy sinh vấn đề quan trọng hay tầm nhìn thuyết phục để đoàn kết các thành viên với nhau hoặc khi người lãnh đạo có đủ hiểu biết để đưa ra các quyết định lớn hơn (thường được đưa ra với sự tư vấn và bàn bạc với các thành viên). Theo các điều kiện này, việc các thành viên tập trung vào chức năng chuyên trách sẽ mang lại lợi ích lớn hơn. (Điều kiện khác là khi không có đủ thời gian để xây dựng một đội phối hợp tốt).

Các ví dụ điển hình minh chứng cho vấn đề khi nào thì một nhóm được coi là phù hợp có thể là các nguồn lực bán hàng với khu vực địa lý riêng biệt hoặc một nhóm đa chức năng tạm thời được lập ra nhằm giúp lãnh đạo tổng hợp các viễn cảnh của những lĩnh vực khác nhau và sau đó đưa ra giải pháp mong muốn. Nhiều nhóm quản trị xuất hiện nơi mà người lãnh đạo có đủ hiểu biết và cần sự đóng góp của các thành viên chứ không phải là sự dính dáng sâu xa của họ. Các tổ chức (và các phòng ban trong tổ chức) với các nhiệm vụ thường ngày nên lập ra các nhóm hơn là lập đội.

Thách thức của việc xây dựng một đội đúng nghĩa xảy ra khi mặt tương

ứng của các điều kiện này xuất hiện; khi nảy sinh những vấn đề chính mà vì chúng, việc các thành viên tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề là mang tính quyết định cho kết quả cao. Ta có thể lấy ví dụ: một đội dự án với các thành viên luôn phụ thuộc lẫn nhau ở mức cao, mỗi thành viên nắm giữ một lĩnh vực kiến thức quan trọng cần thiết cho giải pháp tổng hợp, sáng tạo; hoặc một đội quản trị điều hành cần phải giải quyết những vấn đề quan trọng liên quan đến sự sống của doanh nghiệp trong thực tại hoặc hướng phát triển trong tương lai.

Một yếu tố khác ảnh hưởng đến việc có nên lựa chọn một nhóm hay một đội là nhân tố chủ quan và liên quan đến nhu cầu cũng như phong cách của người lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo theo kiểu truyền thống thường được đề bạt với kỳ vọng rằng họ có thể kiểm soát được tất cả, họ có mọi câu trả lời cũng như các thành viên được kích thích, động viên nhằm thực thi các giải pháp đó. Như đã thảo luận tại Chương Một, các giả định "khoa trương" vẫn có ý nghĩa rộng rãi dù thông qua các điều kiện là chúng phù hợp ở đâu thì các điều kiện này cũng đang trở nên ít xảy ra hơn<sup>3</sup>. Nhưng đội lại yêu cầu một phong cách lãnh đạo khác hẳn. Đó là việc chia sẻ vai trò và trách nhiệm lãnh đạo, cũng tức là đòi hỏi lãnh đạo từ bỏ quyền lãnh đạo tập trung ở mức cao (trong việc trao đổi cho việc giám sát đội). Hơn thế nữa, chương này cũng sẽ đề cập sâu hơn tới việc đội có nhiều mâu thuẫn hơn nhóm, có nhiều cuộc trao đổi trực tiếp và cởi mở hơn, nhiều sự nhập nhằng và dễ bị tổn thương hơn. Nhiều nhà lãnh đạo (và các thành viên) không cảm thấy thoải mái với những điều kiện này và không thể xử lý được những gì mà đội yêu cầu. Trong những trường hợp trên, thậm chí nếu các điều kiện khách quan đòi hỏi đội thì các nhân tố chủ quan có thể giảm bớt việc chống lại lựa chọn này.

Tóm lại, sự thất bại của các nỗ lực xây dựng đội là do ba yếu tố sau:

1. Thất bại trong việc phân biệt giữa nhóm và đội.
2. Không đánh giá đúng những gì mà hoàn cảnh đòi hỏi.
3. Không có kỹ năng (hay mong muốn) thực hiện những gì được yêu cầu để xây dựng một đội đoàn kết vững mạnh, bao gồm cả việc đảm nhiệm vai trò lãnh đạo mới.

Mặc dù chương này tập trung vào xây dựng đội nhưng nó cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của cả nhóm và đội<sup>4</sup>. Mỗi hình thức đều có vị trí riêng trong tổ chức khi thực hiện các mục đích khác nhau. Thực tế, nhóm thường được các doanh nghiệp thích sử dụng hơn bởi đây là hình thức truyền thống và nhóm dễ được phát triển hơn vì sự quen thuộc của nó tạo ra ít đòi hỏi cấp bách

cho lãnh đạo và các thành viên. Về phương diện lịch sử, các thành viên chịu trách nhiệm trong lĩnh vực chuyên trách và người lãnh đạo chịu trách nhiệm kết nối các bộ phận với nhau và mang lại sự toàn vẹn. Ngược lại, việc xây dựng đội lại đòi hỏi sự thay đổi cơ bản so với sự phân chia và giả định cứng nhắc rằng chỉ có người lãnh đạo chịu trách nhiệm về kết quả chung.

Trong thập kỷ qua, tính phức tạp gia tăng của công việc đã khiến người ta chú ý đến tầm quan trọng của đội. Với quá trình toàn cầu hóa, sự phát triển của nền công nghệ mới cũng như sự thay đổi thiên lệch, không chỉ là những giải pháp cũ hay giải pháp hiện hành, mà các vấn đề mới (hay những cơ hội) cũng đang hiện ra mà trước đó chúng chưa từng có. Hơn nữa, những thay đổi này đã cắt ngang ranh giới của tổ chức khiến cơ cấu và hoạt động của tổ chức bị đảo lộn. Tất cả những điều này đòi hỏi một cá nhân phải có đủ hiểu biết cũng như khả năng nhanh chóng đưa ra quyết định nhanh chóng và thực thi những giải pháp chất lượng cao – những giải pháp xác định rõ thành công trong thế giới mới này. Các lãnh đạo và tổ chức sẽ phụ thuộc vào các đội hiệu quả cao nhằm đạt được kết quả.

Chương này sẽ đưa ra khảo sát về những gì gây trở ngại đối với việc hình thành đội hiệu quả và các lãnh đạo cần phải làm gì để xây dựng đội có hiệu quả cao. Có thể có những đội mang tính tức thời như đội dự án hoặc có những đội chỉ là một bộ phận trong cơ cấu tổ chức hiện hành như các đội điều hành cao cấp, nhân viên hay các đội đa chức năng. Chúng ta cũng bàn luận đến “chi phí” của đội như một lời cảnh báo chống lại việc vội vàng xây dựng đội trong khi hoạt động theo hình thức nhóm có thể sẽ phù hợp hơn.

Nhưng trước khi đưa ra mô tả chi tiết về việc làm thế nào để xây dựng đội. Chúng ta hãy quay trở lại với trường hợp của Eric và xem ông cố gắng như thế nào.

## **TÌNH HUỐNG DATAMINE: PHẦN 2**

Sau khi trở về văn phòng, Eric quyết định gọi cho anh rể - David - người đang điều hành công ty của mình và gần đây đã xây dựng được một đội làm việc. “Nếu cậu có ý định làm gì thì làm ngay đi”, David khuyên và tiếp tục nói:

Nếu muốn đạt hiệu quả, cậu không được bỏ ngang. Cậu phải thực sự tin tưởng vào đội. Ngay cả khi đa số các nhà quản trị đồng ý một cách lý trí rằng đội có thể đưa ra các quyết định có chất lượng thì họ vẫn tin rằng họ có thể tự tìm ra câu trả lời tốt nhất. Đừng như vậy. Cậu phải chấp nhận câu châm ngôn của Satchel Paige – một cầu thủ bóng chày Mỹ gốc

Phi: "Không ai trong chúng ta có thể thông minh hơn tất cả mọi người". Nếu không tin tưởng như vậy, cậu sẽ không thể yêu cầu các thành viên cùng hợp tác với mình.

Một thoáng trầm tư, Eric hỏi "Liệu em có cần một chuyên gia tư vấn không ạ?". David trả lời:

Việc này đều có mặt ưu và nhược điểm. Đây là một thách thức thực sự và trong lần đầu tiên nếu em cố gắng tìm một người giỏi chuyên môn thì sẽ hữu hiệu đấy. Mặt khác, điều này sẽ là một trong những khả năng của bất cứ nhà lãnh đạo nào. Ngoài ra, em cần biết sự phát triển sẽ tiếp tục diễn ra như thế nào sau khi vị chuyên gia đó rời khỏi công ty – nếu không, em sẽ trở thành người phụ thuộc. Hãy nên nhớ rằng, em có thể học hỏi từ những sai lầm cũng như thành công của mình.

Luận điểm cuối cùng của David khiến Eric băn khoăn. Sẽ thật là tốt để làm điều đúng mà không mắc sai lầm, nhưng có lẽ điều đó khó xảy ra lắm. Eric đâm chiêu. Ông đã nghe một đồng nghiệp kể về việc sử dụng chuyên gia tư vấn như một cố vấn hơn là một người xây dựng đội. Có lẽ việc này sẽ tốt hơn cả đối với mình, ông nghĩ. Mình sẽ có được vài lời khuyên từ chuyên gia nhưng mình sẽ là người duy nhất thực hiện công việc, do vậy mình phải học hỏi nhiều hơn từ kinh nghiệm này. Sau đó, Eric gọi cho một nhà tư vấn mà ông đã gặp trong một cuộc hội thảo và bố trí sử dụng ông ta khi Eric phát triển kế hoạch biến nhóm quản lý trong công ty thành một đội.

Eric tán gẫu với từng thành viên nhằm hiểu những gì họ cảm nhận về các cuộc họp quản trị cũng như phản ứng của họ trước ý tưởng xây dựng một đội. Hầu như không có bất cứ sự nhiệt tình nào đối với vấn đề thứ nhất, và một số người còn tỏ ra hoài nghi về vấn đề thứ hai. Eric nhận ra các thành viên thắc mắc về mức độ cam kết của ông, nhưng ông cũng đồng thời nhận ra rằng mình cần phải hành động, chứ không phải nói suông. Điều đó sẽ tạo ra sự khác biệt và bởi vậy mà ông quyết bắt tay vào thực hiện. Ông nói với các thành viên rằng việc xây dựng đội sẽ là đề tài duy nhất trong cuộc gặp tới giữa các lãnh đạo công ty.

Eric bắt đầu cuộc họp bằng cách nói rõ quan điểm:

Sáu người chúng ta sẽ cùng tham gia điều hành tổ chức này. Điều này cũng có nghĩa rằng chúng ta sẽ cùng nhau đưa ra các quyết định chủ chốt. Các cuộc họp giữa chúng ta sẽ không còn tình trạng "trình bày và hỏi", và các bạn sẽ chỉ đóng vai trò tư vấn. Chúng ta sẽ cùng nhau quyết định công ty sẽ tiến đi đâu và làm thế nào để đến được nơi đó. Đây là cách duy nhất để chúng ta tiếp tục tồn tại trong thế giới cạnh tranh gay gắt như thế này.



Và để thực hiện được điều này, chúng ta cần phải bắt đầu với sự định hướng. Điều này có nghĩa là ngoài lĩnh vực chuyên trách, mỗi người trong số các bạn sẽ phải đề ra các triển vọng, như tôi đã từng làm - đó vốn là phần việc của CEO. Các bạn sẽ phải cùng lúc đảm nhiệm hai chức năng vì các bạn phải chịu trách nhiệm trong lĩnh vực mình phụ trách nhưng đồng thời các bạn cũng cần phải hướng ứng những gì tốt nhất cho toàn bộ tổ chức. Ngoài ra, những cuộc họp này không phải là cuộc họp của riêng tôi mà là của chúng ta, vì vậy, tôi hy vọng các bạn sẽ giúp vận hành những cuộc họp này và làm cho chúng trở nên thành công.

Tôi cũng hy vọng rằng chúng ta sẽ thẳng thắn và cởi mở với nhau - về phần tôi cũng vậy. Có thể tất cả chúng ta sẽ mắc sai lầm nhưng sai lầm duy nhất là chúng ta không thừa nhận chúng. Điều này có nghĩa là, không có gì là hoàn hảo. Tôi không muốn những vấn đề quan trọng lại được bàn bạc ngoài cuộc họp - chúng phải diễn ra ở đây, trong cuộc họp. Không có kiểu nói mập mờ, không giấu giếm chương trình nghị sự, và đừng thuyết phục, vận động tôi hay đồng nghiệp của các bạn một cách không cần thiết. Chúng ta không thể giải quyết vấn đề một cách hiệu quả nếu cứ tiếp tục thực hiện những điều này. Hơn thế nữa, tôi hy vọng các bạn sẽ cùng nhau - cùng với tôi - chịu trách nhiệm để có kết quả.

Sau bài diễn văn, một sự im lặng bao trùm, sau đó là vài người dò hỏi thân trọng về ý nghĩa chính xác những gì Eric muốn nói. Liệu "quyết định mang tính tập thể" có nghĩa là dân chủ không hoặc Eric có giữ quyền phủ quyết? "Cả hai đều không phải", Eric nói khi ông thảo luận về cách làm thế nào để những quyết định được đưa ra dựa trên sự đồng tâm nhất trí. Ông nhớ lại những gì nhà tư vấn đã nói về giá trị của việc trả lời tất cả các câu hỏi và cho phép các thành viên được quyền phát biểu ý kiến. Trong khi mong có sự sẻ chia với ý tưởng đưa ra, Eric nhận thấy rằng, những mối quan tâm và hoài nghi của các thành viên phải được thể hiện trước hết.

Cuối cùng, Brad, giám đốc Bộ phận kỹ thuật nói:

Được rồi, tôi có linh cảm tốt về những gì chúng ta sắp làm và làm thế nào mà điều này có thể dẫn tới việc sử dụng thời gian của chúng ta một cách tốt nhất, nhưng tốt hơn cả, điều gì dành cho chúng tôi? Thành thật mà nói, trong khi hệ thống hiện hành đang mất tác dụng, chúng tôi biết cách vận hành ra sao và ông đang yêu cầu chúng tôi hứng chịu rủi ro khi không đồng ý với ông, ông đưa ra các vấn đề hơn là giữ nó và đương đầu với vấn đề khác. Ông đã nói rằng chúng tôi nên thành thật với ông, vậy hãy nói cho chúng tôi biết tại sao chúng tôi phải làm điều đó?

Eric giải thích những gì ông nhận thấy như là giá trị của các thành viên đối với tầm ảnh hưởng ở mức độ cao trong sự phát triển của công ty thông qua

việc cùng nhau đưa ra những quyết định chủ chốt. Ngoài ra, công việc của họ sẽ dễ dàng hơn nếu có thể cùng nhau làm việc một cách cởi mở và như vậy, sẽ có nhiều hỗ trợ từ các thành viên hơn trước đây. Cuối cùng, ông nhấn mạnh rằng đây là một cơ hội học tập. "Xem này, điều này là mới mẻ cho tất cả chúng ta, và đó cũng chính là cơ hội học tập của chúng ta. Đây là phương hướng mà các tổ chức đang hướng đến và chúng ta cần phải trở thành người dẫn đầu xu hướng thay đổi này."

Những lời giải thích của Eric dường như đã khiến cho cả đội yên tâm, sau đó, họ đã tiến hành thảo luận về cách thức họ muốn thực hiện để đạt được những mục tiêu đề ra. Những bất đồng và mâu thuẫn sẽ được giải quyết như thế nào? Sẽ làm gì khi một thành viên vắng mặt (họ đồng ý sẽ họp với nhau ngay cả khi Eric không có mặt trong thành phố), và điều gì là khác biệt giữa chuyện phê bình và can thiệp vào lĩnh vực phụ trách của người khác? (Eric đã nói rõ rằng những quan điểm của CEO chỉ mang ý nghĩa định hướng - ông cảm thấy thoải mái để nêu những câu hỏi về những gì mỗi thành viên sẽ làm mà không cần phải chỉ cách thực hiện nó ra sao.)

Để bắt đầu công việc, các thành viên xác định những vấn đề tổ chức chính mà DataMine sẽ phải đối mặt trong khoảng thời gian từ 6-9 tháng tới (họ cùng đồng ý với nhau rằng khoảng thời gian trên là "kế hoạch dài hạn" trong ngành công nghiệp mà công ty đang kinh doanh). Sau đó, họ thu hẹp vấn đề xuống còn 5 lĩnh vực chính, đưa ra các mục tiêu và nghiên cứu các giải pháp. Mỗi mục tiêu được giao cho một thành viên khác kiểm tra, không quan trọng là nó có cần phải đúng với lĩnh vực chuyên ngành của người đó hay không (Xem minh họa 3.1, ví dụ như mục tiêu tài chính sẽ không được giao cho Max). Sự phân công giám sát ngoài lĩnh vực chuyên môn sẽ hỗ trợ các ý tưởng, từ đó đặt ra những triển vọng rộng hơn và không bị khóa chặt trong lĩnh vực của riêng mỗi người.

Trong những cuộc họp ở các tuần tiếp theo, lịch trình tập trung vào hai lĩnh vực chung. Đội bắt đầu bằng việc thảo luận những vấn đề và các cơ hội trong 5 lĩnh vực chính. Nửa cuối buổi họp thường chỉ bàn một vấn đề chiến lược chủ yếu (ví dụ, làm thế nào để tiến nhanh ra thị trường quốc tế). Các cuộc họp trở nên sâu sát vì đội dần đi sâu hơn vào các vấn đề nhằm giải quyết từng lĩnh vực cụ thể. Do tầm quan trọng của tất cả các đề tài và quá trình được kết thúc bằng sự quyết tâm nên tất cả thành viên thường cảm thấy rằng họ đã không uống phí thời gian.

Tại những cuộc họp đầu tiên được tổ chức theo cách thức mới này, Eric chủ yếu tập trung vào việc giúp các thành viên nâng cao khả năng làm việc

đồng đội. Ông khuyến khích sự thẳng thắn và hỗ trợ những ý kiến bất đồng (ngay cả khi bất đồng với ông). Ông cũng giúp họ nêu ra những vấn đề thực tế cũng như cách giải quyết vấn đề cho những câu trả lời sáng tạo. Ban đầu, ông có xu hướng kết thúc cuộc họp bằng cách tuyên bố mạnh mẽ quan điểm của mình với những giải pháp có được thông qua thảo luận về mối quan tâm rằng nó có thể có ảnh hưởng tới nhóm. Ông cảm thấy hài lòng để nhấn mạnh tầm nhìn chiến lược đồng thời đảm bảo rằng các quyết định đều luôn ăn khớp với những mục tiêu ban đầu. Nhưng cùng với thời gian, các thành viên cảm thấy thoải mái hơn khi công kích Eric, và điều này khiến ông trở nên quyết đoán hơn khi đưa ra quan điểm của mình.

Mặc dù hầu hết các thành viên học được cách cân bằng hai yêu cầu song hành của mình là chịu trách nhiệm trong lĩnh vực chuyên trách và chung tay gánh vác trách nhiệm với tổ chức, nhưng Joe vẫn tiếp tục gặp khó khăn. Anh ta đã phát biểu quan điểm của mình về “những gì tốt hơn cho DataMine” nhưng những tranh luận của anh ta lại có vẻ như chỉ mang lại lợi ích cho lĩnh vực mình phụ trách. Anh ta được yêu cầu hai lần để nói về việc này, một lần trong cuộc họp và một lần kết thúc cuộc họp khi mọi người đánh giá công việc của đội. Nhưng lần nào anh ta cũng phủ nhận rằng anh ta chỉ nêu ra các quyền lợi của mình. Những thành viên khác không được thuyết phục nhưng họ hy vọng rằng việc nêu ra vấn đề có thể dẫn đến sự thay đổi trong hành vi của anh ta.

Công ty đang lên kế hoạch tổ chức lễ ra mắt sản phẩm mới, một phiên bản mở rộng của phần mềm được đánh giá là tốt nhất. Đội quản trị rất lạc quan rằng phiên bản mới sẽ giúp doanh thu bán hàng tăng lên đáng kể. Nhưng Hội đồng quản trị vẫn còn lo lắng và muốn đội phát triển kế hoạch dự phòng nếu mục tiêu tăng lượng bán lẻ không thực hiện được.

Đề tài này trở thành tiêu điểm của cuộc họp theo quý kéo dài hai ngày sẽ diễn ra vào thứ Tư và thứ Năm tuần tới. Cuộc họp được chia thành ba phần. Nửa ngày đầu dành cho việc đề đạt các ý tưởng khả thi nhằm hỗ trợ cho lần ra mắt sản phẩm mới. Điều này sẽ tạo nền tảng cho một cuộc thảo luận được tiến hành vào buổi chiều về cách thức thực hiện cũng như từng bước phát triển cần thiết nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Tất cả thời gian trong ngày hôm sau sẽ được sử dụng để phát triển các kế hoạch dự phòng nhằm cắt giảm chi phí nếu doanh số bán hàng không được như mong đợi.

Cuộc họp té ra lại có hiệu quả cao và căng thẳng hơn những gì mà các thành viên dự đoán. Buổi sáng đầu tiên diễn ra thú vị khi các thành viên khảo sát cách thức mà lĩnh vực chuyên trách của họ có thể góp phần hỗ trợ nhau

trong buổi ra mắt sản phẩm mới. Buổi thảo luận không hề vô bổ khi các thành viên cố gắng bảo vệ ý tưởng của mình cũng như tính khả thi thực tế của chúng. Họ cũng nêu ra thắc mắc khi những người khác không đưa ra được đầy đủ những hỗ trợ cần thiết. Hơn tất cả, cuộc họp trở thành hoạt động đặc biệt với cách tiếp cận thống nhất, bao gồm việc đưa ra cách thức mới nhằm sử dụng nhân viên của họ làm tăng cả thách thức lẫn hiệu quả công việc.

Một vấn đề tồn tại là cần tăng cường sự đoàn kết giữa Bộ phận phát triển kinh doanh và Bộ phận marketing & bán hàng. "Hãy nhớ rằng chúng ta phải cắt giảm chi phí dưới áp lực của Hội đồng quản trị chứ không phải tăng thêm gánh nặng ngân sách", Eric cảnh báo. Không có quyết định nào được đưa ra với ý kiến này, và vấn đề này lại được đề cập đến khi công ty bắt đầu xem xét đến quy mô nhu cầu của khách hàng.

Buổi chiều mang đến cảm giác cay đắng khi đội bàn đến chương trình hành động. Mặc dù nhìn chung, các thành viên đều vui mừng với những gì đã làm được, nhưng cuộc thảo luận lại tập trung vào Joe và hoạt động của Bộ phận dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Đầu tiên, Janet nói rằng nhân viên thuộc Bộ phận Marketing & bán hàng của cô thấy nhóm của Joe thường có xu hướng đổ lỗi cho bộ phận cô bất cứ khi nào khách hàng phàn nàn về dịch vụ của công ty. "Bất cứ khi nào khách hàng không hài lòng, các bạn đều nói rằng chúng tôi hứa quá nhiều". Al đồng ý rằng tình trạng tương tự cũng xảy ra giữa Bộ phận hỗ trợ khách hàng và Bộ phận phát triển kinh doanh.

Joe phản ứng khá phòng thủ, cho rằng cả nhóm của Janet và Al đều không hiểu đúng về những gì Bộ phận dịch vụ hỗ trợ khách hàng đang làm. "Tôi không thể thực hiện được tất cả các yêu cầu đưa ra vì số nhân viên có hạn". Câu nói của Joe khiến cho Max nháy dựng lên để chỉ ra rằng, khác với Bộ phận kỹ thuật, Bộ phận dịch vụ hỗ trợ luôn được tăng cường thêm người trong những năm qua. "Joe vẫn tiếp tục đòi tuyển dụng nhiều hơn nhưng chúng tôi không thấy việc tăng thêm số lượng nhân sự lại tương xứng với hoạt động", Max nói thêm. Một thoáng căng thẳng vụt qua khi Joe giận dữ nhìn cả nhóm. Eric quyết định cứ để họ nhìn nhau trong tình trạng như vậy hơn là làm xoa dịu tình hình. Brad tranh luận bằng cách nói thêm vào "chúng ta không thể giải quyết vấn đề này ngay bây giờ nhưng Joe à, đây là một vấn đề mà nó sẽ xuất hiện dưới nhiều hình thức khác. Tại sao anh không nghĩ cách làm thế nào để giải quyết tình trạng đó. Và chúng ta sẽ cần phải quay lại chủ đề này."

Một giờ đồng hồ cuối cùng của cuộc họp được dùng để bàn luận về giá trị của việc thành lập một đội chuyên trách hỗ trợ cho sản phẩm mới. Khi kết thúc cuộc họp, Eric nói "Để chuẩn bị cho chương trình họp ngày mai, nếu bộ

phần bán hàng không chịu cắt giảm ngân sách, chúng ta sẽ cần phải cắt giảm 15% chi phí của chúng ta. Hãy suy nghĩ về những gì các bạn có thể cắt giảm trong bộ phận của mình và những gì cần cắt giảm trong các bộ phận khác."

Tình trạng căng thẳng dịu bớt khi họ cùng nhau ăn tối. Cuộc hội thoại chuyển sang đề tài hài hước. Các thành viên kể về những tình huống hài hước với khách hàng. Sau đó, Eric và Joe tiếp tục đến quán bar, nơi họ có vẻ bị hút vào một cuộc nói chuyện nghiêm túc.

Eric bắt đầu ngày họp thứ hai bằng đề nghị rằng trước hết họ nên xác định cắt giảm chi phí ở đâu trong bộ phận của mình "có một vài khoản chi mà các bạn có thể hạn chế hoặc cắt giảm mà không nhất thiết dẫn đến những xáo trộn trong bộ phận". Nhưng ngay trước khi bắt đầu thảo luận, Janet xen vào "Tôi tự hỏi liệu việc này có ủng hộ các quyền lựa chọn của chúng ta không. Nếu mục tiêu của chúng ta là cắt giảm 15% chi phí, không lẽ chẳng còn phương án nào thay thế sao? Chúng ta có thể xem liệu có nhân viên nào muốn làm việc bán thời gian hay thậm chí nghỉ phép 6 tháng." Brad thêm vào, "chúng ta cũng nên tìm kiếm khả năng cắt giảm lương." Eric hơi sửng sốt vì điều này không phải là hướng mà ông nghĩ đến ban đầu, tuy nhiên, ông vẫn để cho cuộc thảo luận tiếp diễn.

"Nếu chúng ta khuyến khích làm việc bán thời gian, liệu điều đó có khiến cho hầu hết nhân viên có năng lực đi tìm việc khác?"- Joe hỏi. Và Janet trả lời "Nhưng đây không phải là sự rời bỏ bắt buộc và liệu chúng ta còn có cách khác để có thể bảo đảm giá trị của họ?"

Liên quan đến quan điểm cắt giảm chi phí mà Brad nêu ra, Al lại đưa ra ý kiến rằng việc này nên được chia độ ra với lượng phần trăm cao hơn dành cho các vị điều hành cấp cao. "Chúng ta có thể đương đầu tốt hơn với 10% cắt giảm hơn là ai đó ở vị trí cấp thấp". Eric xen vào "Tôi không đồng ý. Tôi đã từng là thành viên của hai công ty phá sản trước khi gia nhập công ty này và tôi không thích ý tưởng cắt giảm tiền bạc." Với giọng sắc lạnh, Janet nói "Eric, ông vẫn tiếp tục nói với chúng tôi rằng sẽ đáp ứng những gì tổ chức cần và giờ đây ông lại chỉ để ý đến mối quan tâm của riêng mình. Điều này thật không phải!" Một thoáng yên lặng trôi qua và hai người nhìn nhau - sau đó Eric gật đầu đồng ý với ý kiến của Janet.

Sau cuộc thảo luận tiếp theo, cả đội đồng tình với hai ý kiến là tự nguyện nghỉ phép và cắt giảm chi phí. Eric tổng hợp các ý kiến bằng việc lưu ý rằng điều này vẫn không rõ là có bao nhiêu người sẽ quan tâm đến việc rời bỏ công ty hay giảm thời gian làm việc "vì vậy, chúng ta có thể thực sự tính toán được rằng các ý kiến này sẽ chỉ cắt giảm được 5-7% chi phí trong tổng 15% chi phí

cần cắt giảm theo mục đích ban đầu, chúng ta vẫn cần phải tiếp tục xem xét giảm 10% chi phí nữa”.

Họ quay lại với kế hoạch ban đầu và từng người một đứng lên nói về những gì họ dự định cắt giảm. Điều này tác động đến nhau với thắc mắc về những kế hoạch được thực hiện của từng người. Đây cũng là trường hợp với cảm giác dường như người nói không cắt giảm tới mức tối đa như có thể. Joe là người nói cuối cùng và một lần nữa anh ta lại là người dè dặt nhất khi đề nghị cắt giảm; và thắc mắc của mọi người đang trở nên sắc bén hơn.

Cuối cùng, Eric nói với giọng kiên quyết:

Nghe này, Joe. Anh cứ lặp đi lặp lại những lời than phiền khốn khó ấy. Chúng ta đã nói chuyện cả tối qua ở quán bar và việc anh cứ tiếp tục theo cách này sẽ chỉ khiến anh mất đi sự tín nhiệm. Nhưng tôi muốn bảo đảm rằng tất cả chúng ta ở đây đều bình đẳng. Trong cuộc họp tối, tôi muốn anh gửi cho chúng tôi một bản báo cáo chi tiết về khối lượng công việc cũng như nhân sự thuộc bộ phận anh đang phụ trách. Chúng tôi sẽ xem xét nó một cách cẩn thận và nếu không thấy thuyết phục về bản báo cáo đó, tôi sẽ không muốn nghe bất kỳ lời biện minh nào.

Joe im lặng một chút rồi sau đó trả lời “Nhưng tôi không thể đáp ứng được mục tiêu công việc mà không có đội ngũ nhân sự phù hợp.”

Nếu nghĩ rằng anh có một đội ngũ nhân sự phù hợp, chúng tôi vẫn giữ nguyên những mục tiêu đó cho anh. Đó là điều chắc chắn.

Đã là 3 giờ 30 chiều và tất cả những gì cho phần hai của kế hoạch cắt giảm chi phí mới chỉ là dừng lại ở mức dưới 10%, cộng thêm với số cắt giảm lần đầu nữa là gần đủ, vì vậy Eric cảm thấy khá thoải mái để trình lên Ban quản trị kế hoạch bất ngờ này. Họ sử dụng nửa tiếng đồng hồ còn lại để đánh giá cuộc họp. Hầu hết mọi người cảm thấy khá lạc quan, chỉ Joe là im lặng. Cuối cùng Max quay lại phía anh ta và nói: “Tôi biết điều này là khó khăn đối với anh, nhưng đó là những điều cần phải nói. Tốt hơn là chúng tôi nói trực tiếp với anh hơn là bàn luận sau lưng” Joe gật đầu nhưng anh ta không có biểu hiện gì khuây khỏa.

## **NHỮNG ĐIỂM CHỦ CHỐT TỪ DATAMINE**

Mặc dù đây không phải là một đội hoàn hảo (điều này đã từng tồn tại chưa nhỉ?) nhưng giờ đây, họ đã thực hiện tốt hơn so với trước đó. Điểm quan trọng cần lưu ý: đây không phải là một trường hợp “Phát triển hiện tại cho hiệu quả tương lai”. Khi chương trình nghị sự thay đổi từ những đề tài thường lệ đến đề tài mang tính quyết định, sự thưởng phạt đã diễn ra ngay tức thì.

Tổng hợp lại, tình huống này có 4 điểm chung cần chú ý:

1. *Thay đổi kỳ vọng*: Do việc chuyển từ một nhóm thành một đội đòi hỏi sự thay đổi căn bản trong hành vi của mỗi cá nhân cũng như của nhóm, điều quan trọng là Eric mất thời gian để tạo ra sự thay đổi rõ ràng. Các thành viên giờ đây phải “đóng vai trò như thể mình là CEO” cũng như đại diện cho lĩnh vực chuyên trách, đồng thời phải đảm nhiệm nhiều việc thuộc trách nhiệm của người lãnh đạo truyền thống. “Trung thành” được định nghĩa lại từ cách hiểu “luôn đồng ý với ông chủ” thành “đạt được những mục tiêu lớn hơn”, ngay cả khi phải thể hiện sự không nhất trí và bất đồng với lãnh đạo. Thuật lãnh đạo thay đổi để trở thành “đội chúng ta” chứ không phải là đội của những nhà quản lý. Những thay đổi này là cần thiết giúp tạo nên những cuộc trao đổi và bàn luận cởi mở. Nếu không thì các thành viên sẽ thực hiện những công việc ngoài chức năng truyền thống, điều có thể ngăn cản sự phát triển của đội.

2. *Giải quyết vấn đề (không chỉ đưa ra quyết định)*: Việc giải quyết vấn đề khác với việc đưa ra quyết định. Giải quyết vấn đề bao gồm việc mọi người cùng cộng tác trong việc xác định vấn đề và hiểu được nguyên nhân của vấn đề, trong việc đưa ra và đánh giá các giải pháp thay thế và hướng đến việc ra quyết định. Khi nhóm chỉ “đưa ra quyết định”, có nghĩa là quy trình giải quyết vấn đề sơ bộ được thực hiện bởi các cá nhân (hoặc các nhóm nhỏ) trước khi cuộc họp diễn ra. Điều này khiến các thành viên khác nhau làm theo những giải pháp mà mỗi người cho là đúng. Từ đây, việc giải quyết vấn đề riêng lẻ không chỉ mất đi màu sắc và tính sáng tạo bằng sự cam kết tập thể, mà nó còn có thể ngăn cản sự đồng thuận cho giải pháp ưa thích ngay cả khi các cá nhân xác định vấn đề theo các cách khác nhau hoặc sử dụng tiêu chuẩn khác nhau để đánh giá các giải pháp thay thế.

3. *Thay đổi trong vai trò lãnh đạo*: Nhiều nhà lãnh đạo chỉ tập trung vào nhiệm vụ của mình, cố gắng là người đầu tiên giải quyết vấn đề rồi sau đó thuyết phục các thành viên đồng ý với các giải pháp của nhà lãnh đạo. Những gì mà Eric lưu tâm đến chính là việc có nhiều quy trình hơn là kết quả. Với tư cách là người lãnh đạo đội, chúng ta đã học được rằng:

Nếu có thông tin thích đáng và làm việc như là một đội thì các thành viên sẽ đưa ra được câu trả lời đúng. Điều này có nghĩa là tôi không cần phải lo lắng về việc đâu là câu trả lời đúng. Thay vào đó công việc của tôi là bảo đảm cho họ có được thông tin thích đáng và làm việc theo đúng tinh thần đồng đội.

Sự tập trung của Eric vào quy trình bao gồm không chỉ các kỳ vọng vào

sự thay đổi mà còn cả việc quản lý quy trình giải quyết vấn đề, phát triển đội kết dính với nhau và việc đề xuất các quy trình (như làm thế nào để cắt giảm 15% chi phí). Chính sự tập trung vào quy trình đã thay thế cho việc ông tự tiếp cận và giải quyết vấn đề. Eric vẫn có thể tạo ra những gợi ý về nội dung/nhiệm vụ (như bất cứ thành viên nào), nhưng giá trị thực sự chính là việc xây dựng nên một đội ngũ giải quyết vấn đề.

1. *Rút ra các bài học:* Ngay cả khi có những điểm tương tự nhau trong

phương thức mà đội phát triển (sẽ được miêu tả ở phần sau của chương này), thì thực tế mỗi đội vẫn có tồn tại sự khác biệt. Sẽ tốt hơn cho bạn nếu học hỏi từ kinh nghiệm của chính bản thân mình còn hơn là dựa vào “sách dạy công thức nấu ăn”. Ví dụ, nhằm chuẩn bị cho trận đấu tiếp theo, một đội thể thao chuyên nghiệp tiến hành xem lại băng hình chiếu những trận đấu đã qua của mình. Và khi xem xét lại quá trình phát triển của chính mình, các thành viên có thể biết được những gì đang thực hiện và những gì cần cải thiện, và do đó họ sẽ chơi giỏi hơn rất nhiều.

## **SỨC MẠNH CỦA ĐỘI**

Đội DataMine trở nên mạnh mẽ hơn khi được phát triển. Sức mạnh này đến từ 5 nguồn sau:

### **1. Khả năng đưa ra quyết định tốt hơn**

Khi vấn đề trở nên phức tạp và không có một ai tinh thông, đội làm việc tốt thì hầu như chắc chắn sẽ đưa ra được những quyết định có “chất lượng cao” hơn cả thành viên tài giỏi nhất<sup>5</sup> (điều này không có nghĩa là đội *luôn luôn* có những quyết định tốt hơn cá nhân (điều mà một số người bào chữa cho đội thường cố tình hiểu nhầm). Các cá nhân vẫn luôn tốt (thậm chí rất tốt) cho đội khi:

- Vấn đề đơn giản và/hoặc đã thành thông lệ
- Khi người giải quyết vấn đề thực sự là một chuyên gia
- Còn tồn tại vấn đề trong cách tổ chức nhóm hoạt động (như các thành viên vẫn không có mục tiêu chung, có sự cạnh tranh quyết liệt về quyền lợi giữa các thành viên...)

Sẽ luôn luôn có những quyết định thông thường mà một nhà quản lý (hay một thành viên) sẽ tự tạo ra một cách tốt hơn. Dù vậy, khi những hiểu biết trở nên tản mát và thế giới ngày càng phức tạp, phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn thì



các chủ đề liên quan đến chiến lược, chính sách và đường hướng chung sẽ đòi hỏi các dữ liệu từ những bộ phận chức năng khác nhau. Đây là những điều kiện mà một đội trưởng thành có thể đạt tới sự xuất sắc bởi không một cá nhân nào lại có thể nắm giữ tất cả mọi kiến thức và những quan điểm khác nhau. (Eric đã không thể nào biết được cách thức tốt nhất để hội nhập vào các thị trường khác nhau nhằm tung ra sản phẩm mới hay thậm chí quyết định cắt giảm 15% chi phí ở khâu nào thì hợp lý. Hầu hết những ý kiến chuyên môn này sẽ do đội cung cấp. Chuyên môn của Eric chỉ là tạo điều kiện để các thông tin đó được trình bày, diễn giải ra).

Tính ưu việt của đội không phải xuất phát từ việc đội là một tập hợp lớn các kiến thức và ý tưởng của các thành viên khác nhau (mặc dù đây cũng là một giá trị), mà ở việc nắm bắt các sai lầm. Do đó, một trong những đặc điểm chủ đạo trong phong cách “làm việc đúng tinh thần đội” chính là khuyến khích sự xung đột và sự bất đồng quan điểm. Khi nảy sinh một ý kiến “phản kháng” trong quá trình giải quyết vấn đề, chất lượng của kết quả sẽ tăng lên, ngay cả khi “người phản kháng” đưa ra quan điểm sai lầm<sup>6</sup>. Quá trình chất vấn quan điểm từ số đông có thể nâng cao chất lượng “đầu ra” của các quyết định. Ngoài ra, khi các quan điểm của thiểu số không bị phản đối, đội cũng có thể tạo ra cách nghĩ độc lập hơn giữa số đông<sup>7</sup>.

Các nhà quản lý thường sợ rằng những va chạm kiểu như vậy hoặc khiến cho Nhóm đi vào bế tắc, hoặc chuyển những xung đột thành các xung đột cá nhân. Nhưng khả năng xảy ra những xung đột nói trên sẽ được giảm thiểu nếu các thành viên phấn đấu vì mục đích và tầm nhìn chiến lược chung. Vì vậy, sự bất đồng cũng là phương tiện để đạt đến sự nhất trí chung, chứ bản thân nó không phải là một mục tiêu cốt lõi. Thực tế những khác biệt về phương pháp có thể là nguồn gốc của sự sáng tạo, trong khi cuộc đấu tranh vì mục đích chung có xu hướng dẫn đến một “cuộc chiến thần thánh”. Khả năng về những xung đột cá nhân cũng sẽ giảm nếu quá trình cùng giải quyết vấn đề được điều hành tốt và nếu Nhóm xét lại thái độ của chính mình cũng như giải quyết vấn đề ngay khi nảy sinh, trước khi nó đi xa hơn và trở thành vấn đề xích mích giữa các cá nhân.

## **2. Tăng trợ giúp trong quá trình thực hiện quyết định**

Hỗ trợ trong quá trình thực hiện quyết định đến từ nhiều nguồn. Nếu các thành viên trong Đội hiểu quan điểm và nhiệm vụ của nhau (những điều mà các thành viên thường phải đối mặt trong quá trình giải quyết vấn đề), thì họ có thể hợp tác tốt hơn trong hành động<sup>8</sup>. Và nếu cảm thấy có trách nhiệm với

thành quả chung chứ không chỉ trong phạm vi riêng của mình thì các thành viên sẽ gần như tạo được những nỗ lực vượt trội trong việc phối hợp hành động và giúp đỡ lẫn nhau. Và khi đội có xu hướng gắn kết hơn Nhóm, các thành viên sẽ có cảm nhận sâu sắc về lòng trung thành trong việc không “bỏ rơi” bất cứ một ai để cùng thực hiện sứ mệnh. Một đặc điểm chính của đội làm việc hiệu quả là tính cùng chịu trách nhiệm lẫn nhau: Mọi thành viên đều biết rằng nếu không tuân theo đặc điểm này, họ sẽ đối mặt với khó khăn. Cuối cùng, quá trình thực hiện sẽ hiệu quả hơn khi có một quyết định chất lượng và khi các nguyên do được nắm bắt một cách đầy đủ. Khi các thành viên đã có kỹ năng chuyên môn, họ nên đồng lòng, quyết tâm để cùng thực hiện giải pháp cho vấn đề.

Nhưng thật đáng tiếc, quá nhiều nhà quản lý vẫn còn đòi hỏi sự phụ thuộc của các nhân viên dưới quyền. Lý do không phải xuất phát từ việc họ không nhận đủ thông tin để đưa ra các quyết định chất lượng, mà xuất phát từ lòng tin “nếu tôi yêu cầu, anh phải đồng ý với quyết định mà tôi cho là đúng”. Sự tham gia giả tạo như vậy hiển nhiên không chỉ tốn thời gian mà còn tạo ra trò chơi đảo nghịch. Trong trò chơi đó, các nhân viên phụ thuộc chỉ tập trung cố gắng hiểu ông chủ muốn gì hơn là cùng đưa ra các giải pháp tốt nhất. Nên nhớ rằng: Mọi người sẽ chấp nhận và hỗ trợ những quyết định mà bản thân họ không tạo ra nếu những quyết định đó đảm bảo chất lượng và sự hợp lý. Lịch sử đã cho ta thấy hình mẫu của những nhà quản lý tài giỏi biết dành quyền tự quyết cho mỗi người, khiến mọi người tự động nghe theo. Vấn đề là ở chỗ: trong thế giới đầy rẫy sự phức tạp như ngày nay, sự sáng suốt khi dành quyền tự quyết cho mỗi người ngày càng trở nên khó thực hiện.

### **3. Quyền điều hành lớn hơn (quyền tự quản lớn hơn)**

Đội có nhiều người cùng điều hành hơn nhóm. Áp lực của các đồng nghiệp ngang hàng nhau là rất nặng nề. Trên thực tế, nhiều khi các thành viên còn chịu sức ép lớn hơn từ phía ông chủ<sup>9</sup>. Do vậy, có nhiều quan điểm ở phần trước cũng được áp dụng ở đây (chẳng hạn như việc chịu trách nhiệm lẫn nhau, sự liên kết và sức ép giữ vững quy chuẩn nhóm). Thêm vào đó, nếu nhóm coi việc cùng nhau tiến tới một quan điểm chiến lược chỉ là “có thì tốt”, thì đội lại coi việc đó là điều cần thiết nhằm đưa ra các quyết định xung quanh các vấn đề quan trọng của tổ chức.

Những điều trên dẫn đến hai kết quả quan trọng. Thứ nhất, nó làm giảm yêu cầu lãnh đạo phải nắm vững mọi thứ trong tay. Thứ hai, nó có thể đưa ra quyền tự quyết lớn hơn cho mỗi thành viên. Nếu mọi người cùng hiểu vấn đề

và chấp nhận các quy chuẩn (cũng như biết rằng họ sẽ phải chịu trách nhiệm cho bất cứ vi phạm nào), thì đồng thời họ cũng sẽ có được tự do nhằm thực hiện quyền tự quyết trong khuôn khổ đề ra, mọi quyết định sẽ không bị kiểm tra bởi lãnh đạo và đội.

Điều nguy hiểm ở đây là sức ép đối với việc tuân theo các quy chuẩn và mục tiêu của đội sẽ làm nảy sinh cách “suy nghĩ theo nhóm” đồng thời dập tắt sự sáng tạo<sup>10</sup>. Nhưng câu hỏi được đặt ra thường là: Các thành viên phải tuân thủ những quy chuẩn nào? Đội có nên tạo ra các tiêu chuẩn thưởng công cho các sáng kiến, cách tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ thông thường cùng các ý tưởng mới. Đây là một trong những lý do giải thích tại sao những đội hoạt động ở cấp độ cao cần phải thảo luận rõ ràng những luật mà sau này họ sẽ hoạt động theo.

#### 4. Tăng ảnh hưởng của lãnh đạo

Như đã đề cập ở phần trước, một đội mạnh làm tăng quyền lực của lãnh đạo thông qua việc đảm nhiệm nhiều chức năng quản lý hơn một nhà lãnh đạo riêng rẽ phải làm trước đó (và trong hầu hết các trường hợp, đội thậm chí còn thực hiện hiệu quả hơn một nhà lãnh đạo thuần túy). Thêm vào đó, nếu các thành viên đồng lòng vì một mục tiêu chiến lược chung và được tự do thực hiện theo cách của mình thì họ có thể đạt được thành công hơn bất kỳ một nhà lãnh đạo nào có thể làm - ngay cả khi trong đội vẫn còn một người phụ thuộc, chỉ biết vâng lời.

Không hiếm khi trong chuỗi quản lý, các nhà lãnh đạo giữ lại quan điểm của mình vì sợ rằng quan điểm của họ sẽ khiến cấp dưới im lặng (như Eric đã làm khi đội mới chỉ vừa được thành lập). Tuy nhiên, một đội mạnh nơi mà các thành viên cảm thấy được quyền nói nên những điều muốn nói sẽ làm hài lòng lãnh đạo. Giờ đây ông chủ có thể thể hiện quyền uy bởi ông ta biết rằng nếu các thành viên bất đồng quan điểm thì họ sẽ “phản kháng”. Những nhân viên phụ thuộc giờ đây đã trở thành “đối tác cấp dưới”, cùng nhà quản lý tìm ra các cách tốt hơn nhằm đạt đến một mục tiêu chung. Và những đối tác cấp dưới này không cho phép đối tác cấp trên mắc sai lầm. Một trong những trách nhiệm chủ yếu của các thành viên là nói cho lãnh đạo biết sự thật<sup>11</sup>.

#### 5. Nguồn học tập

Các tổ chức thường tốn cả tỉ đô-la mỗi năm cho việc cử nhân viên của mình tham gia vào các chương trình đào tạo. Thật đáng tiếc, có rất ít kiến thức từ các chương trình đào tạo này được áp dụng trở lại cho công việc. Tình trạng

này một phần do tính giả tạo trong chương trình đào tạo (ngay cả với việc mô phỏng tình vi được sao chép từ các kinh nghiệm trong thực tế). Phần khác là do sự tập trung vào cá nhân người học mà ít liên hệ tới sự thay đổi của các mối quan hệ trong công việc, quy chuẩn cũng như quá trình hoạt động khi người học quay trở lại công việc. Nhưng tại sao lại phải mô phỏng công việc khi mà đội đã có thông tin thực tế về cách các thành viên (và lãnh đạo) đang làm việc? Không gì đảm bảo rằng Joe trong DataMine sẽ biểu hiện thái độ bất thường tương tự như anh ta từng thể hiện khi các thành viên trong Đội đưa ra quyết định phân chia nguồn lực cần thiết, nếu anh ta đang trong một chương trình đào tạo. Vậy thì, những gì cần học ở đây chính là việc xây dựng các điều kiện để chia sẻ và chấp nhận dữ liệu công việc thực tế.

Việc học hỏi như vậy có thể được tiến hành tại cấp độ đội nói chung cũng như giữa các cá nhân với nhau. Thông qua quá trình tự phân tích mang tính định kỳ, đội có thể kiểm tra hoạt động thực tế để thấy rằng nó tiến bộ hay tụt hậu. Điều này có nghĩa rằng, quá trình học và phát triển kỹ năng của mỗi cá nhân sẽ đồng hành với quá trình giúp phát triển đội thành hệ thống hoạt động hiệu quả cao. Có thể nói, điều này giống như cách ví von “nhất cử lưỡng tiện” của người xưa.

### **TẠI SAO HIẾM CÓ ĐỘI ĐÚNG NGHĨA?**

Nếu hiệu quả và mạnh mẽ như vậy thì tại sao lại hiếm khi có đội đúng nghĩa? Trong một nghiên cứu chuyên đề về đội, Katzenbach và Smith đã thảo luận rằng: Vấn đề nằm ở chỗ khan hiếm các đề tài quan trọng, đòi hỏi sự cộng tác để cùng giải quyết vấn đề nền tảng của đội. Một trong những ví dụ điển hình nhất là việc đội Intermodal ở vùng Bắc Burlington đảm trách nhiệm vụ thuyết phục một tổ chức bảo thủ cộng tác với nền công nghiệp vận tải - kẻ thù không đội trời chung trước đây của họ. Đây rõ ràng là một vấn đề quan trọng đầy thách thức nhằm hướng các thành viên trong đội cùng nhau đoàn kết.

Tôi không đồng ý với Katzenbach và Smith rằng việc thiếu những đội đúng nghĩa lại do không tồn tại những vấn đề nổi trội để “đoàn kết đội”. Trong quá trình làm việc với các nhà lãnh đạo các cấp trong một tổ chức, ta phải luôn đặt ra câu hỏi “Cái gì là vấn đề chiến lược/tổ chức mà Bộ phận của bạn đang phải đối mặt?” đồng thời là một danh sách dài những mục lục được đưa ra như những ví dụ nhỏ sau đây:

- Liệu có tốt hơn khi mở rộng thị trường sang Trung Quốc, hoặc liệu thị trường Nga có thu về nhiều lợi nhuận hơn không?

- Chúng ta có cần phân tích sản phẩm chủ lực của mình?
- Sẽ có sự đồng thuận trong toàn bộ tổ chức về tầm nhìn chiến lược ?
- Chúng ta có được cấu trúc thích hợp?
- Chiến lược tiếp thị và giá đưa ra có phù hợp với đối tượng mạng lưới khách hàng mà chúng ta đang phát triển?
- Cách tốt nhất để lên kế hoạch mở rộng thị trường là gì?
- Liệu chúng ta có đòi hỏi hay cần phải tạo dựng trong nội bộ tổ chức một khả năng cạnh tranh mới hay không?

Những câu hỏi này và hàng tá những câu hỏi tương tự sẽ là những thứ khiến các nhà lãnh đạo phải trăn trở về chúng. Nhưng khi chúng ta hỏi các nhà quản lý rằng “Có bao nhiêu phần trăm các cuộc họp đội thường kỳ của các anh được tổ chức cho việc giải quyết những vấn đề này?” thì câu trả lời thường xuyên nhận được sẽ là “ít hơn 25%” (trong một tổ chức tầm trung, Đội lãnh đạo cấp cao phải bỏ ra ba cuộc họp cho việc thống nhất danh thiếp kinh doanh).

Nếu các nhiệm vụ quan trọng để đoàn kết đội được coi là thừa thì điều gì giải thích cho việc thiếu những đội thực sự? Một trong những nguyên nhân chính là sai lầm của các nhà lãnh đạo khi cho rằng đội không tồn tại bằng phương cách ra lệnh, nhưng lại cần được phát triển. Điều này cũng giống như một đội bóng đá, bạn không thể tuyển 11 cầu thủ và đưa họ ra sân rồi yêu cầu họ phối hợp tốt nhằm giành chiến thắng.

Nhưng ngay cả khi các nhà lãnh đạo nhận ra rằng, việc xây dựng một đội là quá trình bao quát (và cả tập trung) thì xu hướng chung vẫn là sự mong đợi quá mức vào các nhà tư vấn nhằm phát triển công việc. Niềm tin này có thể thu được lợi ích - chẳng nào các nhà tư vấn còn hiện diện - nhưng quá trình phát triển đội sẽ ngừng lại và tụt hậu ngay khi các chuyên gia tư vấn rời đi. Không một nhà quản lý nào có thể tồn tại lâu dài nếu ông/bà ta thiếu năng lực phát triển khả năng hoạch định tài chính. Tương tự như vậy, không ai có thể đạt được những thành tựu đáng chú ý trong vai trò nhà quản lý mà thiếu đi kỹ năng phát triển đội. Đây không phải là những kỹ năng bí truyền mà là kỹ năng mà hầu hết các nhà quản lý có thể học.

Có lẽ rào cản lớn nhất để phát triển một đội mạnh chính là sự mâu thuẫn trong tư tưởng của các nhà quản lý. Khi thảo luận chi tiết về vấn đề này, thường có xu hướng nêu ra 3 nguồn gốc về sự mâu thuẫn tư tưởng này<sup>12</sup>:

1. *Sợ mất quyền lãnh đạo*: Rất nhiều nhà lãnh đạo nghĩ rằng nếu họ điều

khiến được toàn bộ cuộc họp thì có nghĩa cuộc họp sẽ thành công. Họ lo lắng về những vấn đề không dự đoán trước sẽ tăng, mâu thuẫn nảy sinh cũng như không nhìn thấy trước được các quyết định đưa ra. Những gì các nhà lãnh đạo không nhận ra chính là: Những cuộc họp thiếu sự bất ngờ (và đã có sẵn giải pháp) thì thường chỉ tốn thời gian, vì kiểu điều khiển cuộc họp như vậy hạn chế sự sáng tạo cũng như không có hy vọng về những quyền lợi lớn từ những bước đi của mình.

Việc lãnh đạo mất đi vai trò kiểm soát chặt chẽ không có nghĩa là ở đó sẽ ngự trị một sự hỗn loạn. Thay vì, như chúng ta đã bàn luận, đội có khả năng điều hành tốt hơn hầu hết các Nhóm, không phải do nhà lãnh đạo nắm chặt quyền kiểm soát mà do quan điểm, quy chuẩn, tính chịu trách nhiệm lẫn nhau và trách nhiệm chia sẻ thành công được chia cho tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp.

Thực tế, có khi điều này cũng khó an ủi được các nhà lãnh đạo, những người luôn có sự đòi hỏi cao về việc nắm mọi quyền uy, phải biết chính xác cuộc họp sẽ diễn ra như thế nào và chính xác những quyết định nào được đưa ra.

2. *Ngại va chạm*: Một đội thành công sẽ có (hoặc phải có) nhiều va chạm hơn. Khi tiến nhanh vào một thế giới mới và bất ổn định, các tổ chức luôn cần đến các giải pháp mới khi mà các giải pháp cũ không còn tác dụng. Những sáng tạo cần thiết đó xuất phát từ sự đóng góp từ các luồng ý kiến khác nhau. Do vậy, các nhà lãnh đạo cần phải học cách tạo ra những va chạm hữu dụng chứ không phải triệt tiêu chúng. Những nhà lãnh đạo nào đề cao sự va chạm sẽ có được một đội đưa ra các giải pháp sáng tạo hơn những người ngăn chặn nó<sup>13</sup>.

Vấn đề là sự không đồng thuận trong nhiệm vụ sẽ dẫn đến những công kích mang tính cá nhân. Đây không phải là vấn đề “yêu nhau, yêu cả đường đi” (và “ghét nhau, ghét cả tông chi họ hàng”). Nếu các thành viên đang cùng nhau nắm giữ trách nhiệm thì họ sẽ có những cuộc đối đầu khi họ không hoàn thành các nghĩa vụ và những lời cam kết. Các thành viên trong đội phải học cách phân biệt những hành vi của người khác từ nhân cách của anh ta và tập trung vào cách ứng xử sao cho không quá sa vào việc tạo ra những quyền hạn về nhân cách. Đây không phải là một kỹ năng dễ dàng nhưng mọi người vẫn có thể học hỏi.<sup>14</sup>

3. *Mối quan tâm đến sự tổn thương cá nhân*: Nếu chịu trách nhiệm lẫn nhau, các thành viên (và cả lãnh đạo) sẽ lắng nghe nhau khi công việc không diễn ra như mong đợi. Nhận khuyết điểm không phải là việc dễ với mọi người và đặc biệt càng không dễ đối với lãnh đạo, những người luôn mang quan điểm anh hùng rằng: Họ phải thể hiện thật hoàn hảo (ngay cả khi chính họ

cũng biết rằng mình không hoàn hảo).

Một đội chỉ mạnh khi mỗi người đều công nhận họ không có mọi câu trả lời và cần sự giúp đỡ từ người khác. Tương tự quan điểm “một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao”, các thành viên sẽ học cách bù trừ và bổ sung cho “những phần khiếm khuyết” của nhau. Nhưng một đội cũng phải phát triển không khí tin cậy và chấp nhận cả những người dễ bị tổn thương.

Các thành viên cũng như lãnh đạo, có thể lưỡng lự khi phải đặt cược quá nhiều thứ như vậy do vẫn muốn giữ lại một vài quyền điều khiển trong lĩnh vực của mình, nhất là khi có những lý do chính đáng và cần thiết để mọi người đề cập đến hành vi của một ai đó đang ảnh hưởng đến hiệu quả của đội và các thành viên khác. Điều này làm tăng mâu thuẫn và tạo ra sự tổn thương.

Điều nguy hiểm là các thành viên và lãnh đạo có thể “cấu kết” với nhau để không tạo ra một đội đúng nghĩa do những vấn đề nêu trên. Và mặc dù cùng tỏ ra xem xét tỉ mỉ ý kiến thành lập Đội nhưng thực chất thì đâu phải vậy.

Trong thực tế, dù khái niệm nhóm vẫn đang được sử dụng thường xuyên hơn nhưng tôi vẫn hy vọng rằng khái niệm đội sẽ có thể trở nên phổ biến hơn ngày nay. Cùng với việc gia tăng nhu cầu về các công việc chuyên trách trong tổ chức thì các nhà lãnh đạo cũng ngày càng nhận ra tầm quan trọng của việc học cách xây dựng đội<sup>15</sup>.

## NHỮNG YÊU CẦU CẦN THIẾT ĐỂ XÂY DỰNG MỘT ĐỘI

Dưới đây là danh sách 6 yêu cầu đáng chú ý khi xây dựng đội, nhưng cũng không cứng nhắc, nhất nhất phải theo. Trong điều kiện nhất định nào đó, một vài yêu cầu có thể quan trọng hơn hoặc bạn cần áp dụng chúng trong những điều kiện khác nhau. Tuy nhiên, hãy lưu ý những vấn đề quan trọng khi xây dựng một đội hoạt động hiệu quả cao.

### 1. Một Đội hay một Nhóm?

Như đã đề cập ngay khi bắt đầu chương này, nhóm có vai trò chính thống trong các tổ chức. Trên thực tế, có lẽ nhóm luôn được sử dụng phổ biến hơn. Đội chỉ có thể thích hợp trong các điều kiện sau:

- Có những sản phẩm hoặc vấn đề cần thiết không thể chia sẻ nhưng đòi

hỏi cùng nỗ lực.

- Các thành viên có những chuyên môn quan trọng mà người lãnh đạo không có. Những vấn đề liên quan đến chuyên môn này cần phải có giải pháp hiệu quả.

- Sẽ cần khoảng thời gian tương đối dài, thông thường ít nhất là 6 tháng để bảo đảm nỗ lực xây dựng đội<sup>16</sup>.

- Có sự tương đẳng tiềm tàng cùng tiến tới mục đích giữa lãnh đạo và các thành viên (trái ngược với việc các thành viên muốn sử dụng sức mạnh của Đội để gây cản trở cho nhà lãnh đạo).

- Lãnh đạo thực sự muốn có một đội (và sẵn sàng chấp nhận giá phải trả).

Như đã thảo luận trước đây, có những điều kiện khách quan cho nhu cầu xây dựng một đội và có những điều kiện chủ quan như sự phù hợp giữa bước tiếp cận với phong cách của người lãnh đạo và không khơi gợi những mâu thuẫn trong tư tưởng. Điều quan trọng là việc xác định liệu có nhất thiết cần có một đội, vì một nhóm làm việc tốt còn hơn một đội tầm thường.

Một sai lầm khác xảy ra khi lãnh đạo muốn có một đội xuất phát từ những lý do sai lầm như: người ta thích có động lực nhưng lại không dựa vào động lực này để thực hiện hành động; Tạo sự hỗ trợ về mặt xã hội; Hoặc xây dựng một “gia đình lớn hạnh phúc”. Khi xảy ra các điều kiện này, nỗi sợ mâu thuẫn và không đồng thuận luôn ngăn cản các giá trị thật sự mà Đội có thể mang lại. Ví dụ, Lee, CEO của một công ty phần mềm, không thích đưa ra các quyết định cứng rắn và nghĩ rằng nếu ông xây dựng được một đội thì các thành viên sẽ đảm nhiệm nhiệm vụ khó khăn này giúp ông (Thay vào đó, những gì công ty đã phát triển được trước đó bị phá vỡ hết và cuối cùng công ty đã phá sản). Tại bất kỳ thời điểm nào, các nhà lãnh đạo cũng sẽ phải ra những quyết định không được lòng mọi người và điều này thậm chí còn khó khăn hơn khi có một đội mạnh, nơi các thành viên cảm thấy tự do phát ngôn sự chống đối của mình.

Ngược lại, có những điều kiện mà nhóm chính là một định dạng thích hợp. Trong nhiều trường hợp, khi lãnh đạo có đủ chuyên môn thì tất cả những gì cần ở các nhân viên chính là lời khuyên và sự tham vấn để có thể đưa ra một giải pháp đủ tốt. Có những lúc hiệu suất của tổ chức được đẩy mạnh hơn khi các thành viên tập trung vào những lĩnh vực chuyên trách hơn là tập trung vào những vấn đề có phạm vi rộng hơn trong tổ chức. Ví dụ, tại BioTech (tên gọi hư cấu, nhưng là công ty có thật), CEO đã nói “Điều tốt nhất cho công ty là trong vòng hai năm tới, mỗi bạn sẽ xây dựng nên những lĩnh vực của riêng



mình. Tôi không muốn các bạn từ bỏ nỗ lực này. Tôi sẽ nắm chiến lược tổng thể và hai năm tiếp sau đó, chúng ta sẽ bàn về việc xây dựng một đội". Rốt cuộc, ý tưởng vượt trội này không phải khi nào cũng trở nên cần thiết, bởi có những lúc nhóm đã "đủ tốt rồi". Do nhóm đòi hỏi ít thời gian và công sức để phát triển nên nhóm có thể là sự lựa chọn được ưa thích hơn.

## 2. Qui mô thích hợp (và con người thích hợp)

Những đội hiệu quả nhất thường chỉ bao gồm 7 thành viên (thêm hoặc bớt 2 người). Đây là số lượng vừa đủ để cung cấp những trình độ chuyên môn cũng như các quan điểm mà không trở nên quá cồng kềnh. Mặc dù tôi đã chứng kiến những đội xuất sắc với số quân lên tới hơn 12 người nhưng những đội này vẫn đòi hỏi một trình độ đồng đội cao cũng như kỹ năng điều khiển cuộc họp của nhà quản lý và các thành viên trong đội. Trong hầu hết trường hợp, việc có thêm đến 4 hoặc 5 thành viên không làm tăng thêm giá trị tương xứng với chi phí trong việc nỗ lực tạo dựng nhiều người thành một đội hoạt động hiệu quả. Điều này không có nghĩa giữ bí mật với những người khác ngoài đội, mà có những cơ chế khác có thể áp dụng như nhóm tư vấn, các cuộc hội họp, các chương trình thuyết trình của chuyên gia và các phản ứng thông qua e-mail... Những cơ chế này có thể cho phép đưa ra những dữ liệu phù hợp mà không làm tăng số thành viên khiến quy mô đội trở nên khó kiểm soát.

Các Nhóm thường phát triển rộng hơn vì lãnh đạo không muốn làm tổn thương cảm giác của mọi người bằng cách tổng họ ra khỏi nhóm, hoặc tạo ra một nhận định sai lầm rằng "Những ai ưa thích quyết định thì nên tham gia vào quá trình đưa ra quyết định đó". Cả hai lý do này sẽ không khẳng định được những mục tiêu cốt lõi của các đội hay tạo ra các kết quả tuyệt vời. Sự tham gia cần song song với việc gia tăng chất lượng, chứ không phải muốn tạo cảm giác tốt. Như đã bàn luận từ trước, mọi người thường chấp nhận các quyết định nếu họ nghĩ các quyết định này là đúng.

Tiêu chuẩn trở thành thành viên của đội phải là "Ai sẽ là người thật sự cần thiết nhằm giải quyết những vấn đề chúng ta đang đối mặt?". Tiêu chuẩn của sự "cần thiết" ở đây bao gồm không chỉ các kiến thức chuyên môn kỹ thuật và trách nhiệm thực thi chúng mà còn là kỹ năng đồng đội và kỹ năng giải quyết vấn đề. Việc có đến nửa tá nữ diễn viên gạo cội trong các vở kịch opera, không thể tạo nên một đội hiệu quả (và có lẽ cũng không phải là một dàn đồng ca tốt) ngay cả khi họ có thể là giọng ca được yêu thích nhất.

Có những thời điểm khi nhà lãnh đạo muốn chuyển một nhóm nguyên vẹn thành một đội mà không thể tuyển dụng được các thành viên mới. Nếu

một vài cá nhân rõ ràng không có năng lực thì tốt nhất nên sa thải hoặc chuyển họ trước khi xây dựng đội. (Cũng thật tàn nhẫn khi động viên những thành viên đầy hứa hẹn với đội rằng rồi họ cũng sẽ sớm bị tách rời). Tuy nhiên, ở đây xuất hiện sự không rõ ràng: liệu một cá nhân có làm được việc hay không? Một trong những ưu điểm của đội - đặc biệt là một đội lấy quá trình học hỏi làm nhân tố chủ chốt - là các thành viên sẽ giúp đỡ nhau cùng phát triển, nhưng đồng thời cũng tạo sức ép lên một cá nhân không thể hiện sự tiến bộ. Sức ép kiểu như vậy sẽ làm cho anh ta càng hiểu rõ rằng mình không phải là một người thích hợp cho công việc và rồi việc hỗ trợ cho anh ta tìm được một công việc mới là một hành động thích hợp.

Mặc dù người ta khuyên rằng nên “tập hợp và giữ lại những điều tốt nhất”, nhưng không phải điều này cũng có thể luôn luôn thực hiện được. Trong một tổ công tác hoặc một đội đa chức năng, các thành viên có thể được phân công bởi một người quản lý chuyên trách, điều này khiến người lãnh đạo đội dự án không còn lựa chọn nào khác ngoài việc chấp nhận cá nhân đó. Và điều này không ngăn cản việc tạo nên một đội mạnh. Bạn cũng không cần phải hoàn thiện cho các cá nhân nhằm có một đội làm việc hiệu quả cao nếu các kỳ vọng, quy chuẩn và quá trình làm việc vẫn đang được thực hiện tốt.

### **3. Hiểu rõ sự mong đợi**

Như đã bàn luận, đội đặt ra kỳ vọng khác so với các nhóm truyền thống. Sự thay đổi cách nhìn sẽ tạo nền tảng cơ bản cho các thành viên (và lãnh đạo) hành động cũng như cách thức đội hoạt động. Chức năng lãnh đạo không còn thuộc về riêng lãnh đạo mà giờ đây là trách nhiệm chung của tất cả mọi thành viên. Theo truyền thống, các buổi họp nhóm chỉ giải quyết những việc không quan trọng theo kiểu “nêu ra và nói chuyện”, bàn luận loay quanh về một đề tài mà không đưa ra quyết định, và những hoạt động kém tác dụng khác, các thành viên có thể đưa ra các đề xuất, tuy nhiên, “cuối cùng, đó là cuộc họp của sếp và nếu ý kiến này là điều ông ta muốn thì tất cả công việc chúng ta phải làm là thực hiện nó”. Tuy nhiên, với đội, các thành viên sẽ không để điều đó xảy ra.

Điều này không chỉ có nghĩa rằng các thành viên muốn thể hiện quan điểm bất đồng với nhà lãnh đạo và phát biểu ý kiến khi “vị hoàng đế cởi truồng”, mà còn thể hiện rằng nếu có trách nhiệm với nhau thì họ phải bỏ đi cái gọi là “một xã hội bao che lẫn nhau”, điều vốn tồn tại trong hầu hết các nhóm. Nguyên tắc “tôi sẽ không công khai nói lên thiếu sót của bạn nếu bạn không nói về thiếu sót của tôi” giờ đây sẽ được thay thế bằng kỳ vọng “nói sự

thật” nhằm đạt đến hiệu quả hoạt động. Giờ đây, khi đội phải đối mặt với những vấn đề cần thiết, sự không đồng thuận gần như chắc chắn sẽ xảy ra bởi các thành viên ít sẵn lòng để mọi thứ trôi qua khi nhiều thứ đang trong tình trạng nguy cấp. Vì vậy, các thành viên phải học cách biểu hiện sự không đồng tình mà không biến nó thành công kích cá nhân.

Do có sự thay đổi căn bản trong vai trò và mối quan hệ nên các nhà lãnh đạo phải đưa ra luật lệ rõ ràng. Các cá nhân có thể hành động theo những phương cách mới nhưng họ phải tuân theo luật. Thông thường, phương cách hoạt động mới có thể làm nảy sinh trong đầu các thành viên 3 câu hỏi:

1. “Tại sao giờ đây lãnh đạo lại đề nghị chuyển thành một đội?”
2. “Nhà lãnh đạo cam kết như thế nào để có được một đội?”
3. “Điều gì khiến mình phải gánh lấy trách nhiệm đặc biệt này?”

Trong hai câu hỏi đầu, hầu hết nhân viên sẽ trải nghiệm như một nhà quản lý, người đã từng tham dự một khóa đào tạo hay đọc một cuốn sách và rồi quay lại “với niềm tin”. Thật đáng tiếc, giống như hầu hết các giải pháp, quyết tâm này chỉ kéo dài cho đến khi khó khăn nảy sinh hoặc quyết định của đội đi ngược lại với quyết định của nhà quản lý. Như Mark Twain đã từng nói “Con mèo không ngồi trên lò sưởi nóng hai lần”. Những người lao động từng “choáng” về một nhà lãnh đạo “thùng rỗng kêu to” sẽ miễn cưỡng thực hiện những dự định của lãnh đạo cho đến khi họ biết chắc sẽ có những hành động thực tế sau lời tuyên bố của người đó”

Câu hỏi thứ ba là một câu hỏi hợp lý vì, như đã bàn luận, một đội sẽ đặt ra nhiều yêu cầu cho các thành viên - những yêu cầu không phải được tạo ra bởi một nhóm. Tại sao các thành viên phải nỗ lực và liều lĩnh đối đầu với những người khác cũng như sẵn sàng bị đối đầu?

#### **4. Giải quyết những vấn đề thực sự cần thiết**

Cả 3 câu hỏi nêu ra ở cuối phần trên đều có thể được trả lời bằng cách chuyển nó thành mục đích chính của đội. Lý do căn bản để có một đội là có những vấn đề cần thiết đòi hỏi giải pháp chất lượng, mà nếu chỉ riêng lãnh đạo thì không thể có được mà cần đến chuyên môn của các thành viên.

Cũng có thể có một sự khủng hoảng khách quan để biện minh cho việc thành lập một đội. Dưới đây là một tình huống trong một công ty sản xuất mà chúng tôi đã quan sát:

Chúng ta có hai đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Hai đối thủ này sẽ lấy mất thị phần của chúng ta nếu chúng ta không tăng đáng kể chất lượng sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ - Tôi không thể làm được điều này một mình. Chúng ta phải tập hợp lại để đưa ra những phương cách mà chúng ta chưa từng làm trước đây nếu còn muốn tồn tại.

Nếu nhà lãnh đạo thực hiện một cuộc điều tra và có một đội xác định những vấn đề cốt lõi mang tầm chiến lược hay tổ chức phải được giải quyết thì lợi ích căn bản này sẽ đẩy mạnh sự tín nhiệm. Việc nắm bắt được vấn đề chủ thể mang tính cốt lõi cho những cuộc họp trong tương lai đem lại nền tảng vững chắc cho khát vọng thể hiện bằng lời nói của nhà lãnh đạo về việc tận dụng triệt để khả năng chuyên môn của các thành viên (hơn là những bản báo cáo nêu-vấn-đề-và-kế-lễ không bao giờ dứt).

Một vấn đề cũng quan trọng là cách thức đưa ra quyết định. Các thành viên sẽ chỉ tư vấn giúp nhà lãnh đạo hay cùng ông ta/bà ta, ra quyết định? Cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo giỏi thường sử dụng 4 cách ra quyết định. Nhưng câu hỏi ở đây lại là quyết định nào sẽ giải quyết vấn đề được đặt ra một cách hữu hiệu nhất?<sup>18</sup> (Xem Bảng 3.2 miêu tả 4 cách ra quyết định). Hầu hết các nhà lãnh đạo theo phong cách "nói là tham gia nhưng hành động lại giống như tham vấn" với ý nghĩ rằng "tôi muốn chúng ta cùng ra các quyết định này" nhưng thực tế, điều này có nghĩa "Tôi thực sự cởi mở để tạo ra ảnh hưởng và có thể thay đổi quan điểm của mình dựa trên những luận cứ của các bạn, nhưng cuối cùng, giải pháp sẽ luôn là sự lựa chọn của tôi". Mặc dù sử dụng cả bốn cách ra quyết định thì bằng sự đồng lòng, một Đội hiệu quả cũng đưa ra được hầu hết các quyết định thực sự quan trọng<sup>19</sup>.

**Bảng 3.2: Bốn cách đưa ra quyết định**

<b>Tự quyết</b>	<b>Các quyết định được đưa ra bởi riêng lãnh đạo</b>
<b>Được ủy quyền</b>	Quyết định được đưa ra bởi một cá nhân hoặc một nhóm trong những giới hạn đặc biệt
<b>Tham vấn</b>	Quyết định thuộc về lãnh đạo nhưng các thành viên có thể tác động và tham vấn
<b>Tham gia</b>	Quyết định được đưa ra bởi sự đồng lòng của các thành viên và lãnh đạo. Quyết định có thể nhận được sự hỗ trợ tích cực của mọi người ngay cả khi nó có thể không thuộc về ai

Việc có được một đội cùng nhau chọn ra những vấn đề cốt lõi không chỉ tạo ra cơ sở vững chắc cho lời tuyên bố của nhà lãnh đạo mà còn nói lên

những lợi ích đội có thể đem lại cho các thành viên. Do các thành viên giờ đây có quyền đưa ra các quyết định về những vấn đề chủ chốt quyết định tương lai thành công của tổ chức nên đội đã làm tăng ảnh hưởng đáng kể của các thành viên.

Sau khi có sự minh bạch và sự đồng thuận về điều mà đội phải làm, điều hữu ích là đặt ra các quy định về cách thức hoạt động của đội. Các thành viên chịu trách nhiệm về nhau như thế nào, cách giải quyết mâu thuẫn và bất đồng ý kiến như thế nào, đội sẽ hoạt động như thế nào trong trường hợp thành viên (và cả lãnh đạo) vắng mặt... Rồi vấn đề tìm ra các nhân tố làm giảm nhẹ sự đoàn kết của đội. Ví dụ, liệu các thành viên có được thưởng công chủ yếu vì đã đạt được những mục tiêu chuyên trách của họ? Nếu như vậy thì thật vô lý khi mong chờ họ đáp lại những mục tiêu lớn hơn.

Có thể bạn cho rằng tất cả những thảo luận ban đầu này là không cần thiết, đặc biệt khi các đối thủ cạnh tranh đang trong tư thế tác chiến, nhưng việc chuẩn bị ban đầu này không phí tổn thời gian. Do có những thay đổi cần bản trong vai trò và chức năng nên để hoạt động hiệu quả, đội phải hiểu rõ và đồng ý với cách thức hoạt động mới này.

## **5. Đoàn kết quanh mục tiêu chiến lược chung**

Hầu hết các lãnh đạo tuyên bố rằng mình có tầm nhìn chiến lược về điều mà tổ chức đại diện và tổ chức sẽ phát triển đến thế nào trong tương lai, nhưng thường thì những lời tuyên bố rỗng tuếch như thế này chỉ là những lời nói suông chứ không được sử dụng như là nền tảng cho các quyết định quan trọng. Việc bất đồng ý kiến xung quanh các mục tiêu rộng hơn không phải là vấn đề lớn đối với một nhóm. Khi họ đưa ra các quyết định, không phải tất cả các nhóm đưa ra quyết định, mà điều này thường diễn ra theo kiểu tư vấn do đó nhà lãnh đạo có thể giải quyết bất cứ sự bất đồng nào.

Nhưng nếu một Đội đối mặt với những vấn đề mang tính chiến lược và tính tổ chức trọng yếu thì bắt buộc các thành viên phải cùng hướng tới tầm nhìn chung. Sự đồng thuận này không chỉ là một tiêu chuẩn quan trọng hay nền tảng cho những quyết định được đưa ra, mà như đã đề cập, nó còn có nghĩa rằng, sự bất đồng ý kiến giữa các thành viên cũng là một phương tiện để tạo ra sự đồng thuận cuối cùng.

Hơn nữa, việc giải quyết các vấn đề chiến lược có thể đưa đến sự hiểu biết và quyết tâm tiến tới nhiều khả năng đối phó, sẽ hướng các thành viên gắn kết với nhau và khuyến khích phát triển lĩnh vực chuyên trách hơn là liên quan đến bức tranh toàn cảnh của doanh nghiệp.

Không hiếm khi, sự phát triển và việc đạt được cam kết đối với tầm nhìn chiến lược chủ yếu lại là một trong những vấn đề đầu tiên mà một đội phải giải quyết. Nhưng điều này lại đặt ra một nghịch lý thú vị. Nếu ngay từ đầu các thành viên đã không có được một sự đồng thuận thì lấy gì làm nền tảng xác định mục tiêu nào cần hướng tới? Và khi không xác định được mục tiêu chung thì liệu có khả năng dẫn đến cuộc “chiến tranh huynh đệ tương tàn” do mọi người đều muốn củng cố vị trí bản thân nhằm tăng ảnh hưởng của lĩnh vực chuyên trách?

Trong phần bàn luận ở phần trước về bốn cách ra quyết định, điểm ta cần chú ý là: đội góp phần tạo nên *hầu hết* các quyết định quan trọng mang tính chiến lược tổ chức (thông qua sự đồng thuận). Hầu hết, chứ không phải tất cả các quyết định và việc xác định tầm nhìn được đưa ra cũng gần như được coi là trường hợp ngoại lệ làm sáng tỏ thêm nguyên tắc đó. Thông thường, các thành viên chỉ làm nhiệm vụ tham vấn cho lãnh đạo. Một trong những nguyên nhân của điều trái ngược này đã được chúng ta đề cập ở trên, còn nguyên nhân khác là việc xác định tầm nhìn là nhân tố chủ yếu của vai trò lãnh đạo. Vì vậy, người lãnh đạo thường phải đặt ra đường hướng chung (ví dụ, ông ta có thể nói “đây là việc chúng ta sẽ tham gia”) nhưng phải cởi mở đón nhận sự góp ý từ các thành viên khác trong việc lên kế hoạch chi tiết thực hiện đường hướng chung đó.

## **6. Quá trình thực hiện và bài học rút ra**

Một đội sẽ không thể phát triển mạnh mẽ từ “cái đầu của Medusa”<sup>20</sup> mà đòi hỏi nỗ lực liên tục. Như đã bàn luận về vai trò của yêu cầu làm rõ những nguyên tắc và kỳ vọng, yêu cầu này nói rõ thêm về cách đội hoạt động và những bước nào cần thiết cho sự phát triển của nó<sup>21</sup>. Vì mỗi đội mang đặc điểm riêng nên cuộc nghiên cứu chỉ ra nên đưa ra mô hình mẫu chia các giai đoạn phát triển của đội. Bảng 3.3 sẽ làm rõ hơn mô hình này.

Có những biện pháp đặc trưng mà nhà lãnh đạo (và các thành viên) có thể nắm bắt để giúp đội hoạt động toàn diện trong mỗi giai đoạn và sau đó chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Nếu các thành viên phải trả lời câu hỏi “Tôi muốn trở thành một thành viên có ích như thế nào?” thì sự đầu tư về số lượng thành viên có thể tăng lên bằng cách kết nối những mục tiêu cá nhân với các mục đích chung của đội. Chức năng của việc phân Nhóm nhằm bảo đảm không thành viên nào cảm thấy bị cô lập mà ít nhất có liên quan đến một người khác. Mặc dù sự nối kết này có xu hướng xảy ra một cách tự nhiên khi các thành viên tìm thấy ở những người khác các phong cách cũng như những

mối quan tâm tương đồng, quá trình này vẫn có thể được đẩy mạnh bằng cách chỉ ra cho các cá nhân biết họ có điểm chung gì với nhau hay cách tạo ra cơ hội để kết nối (về mặt xã hội thì đây giống như một nhiệm vụ). Sự đối đầu và *va chạm* cũng sẽ tăng khi đối đầu mặt với những vấn đề cốt yếu, nhưng việc hợp pháp hóa quan điểm bất đồng có thể làm cho việc thể hiện quan điểm đó một cách dễ dàng hơn và có thể giảm thiểu các khả năng xen tính cá nhân vào công việc. Sự *phân biệt* xảy ra khi các thành viên hiểu bản thân mình bởi họ cảm thấy được công nhận bởi những thành viên khác. Sự *cộng tác* là đỉnh cao trong quá trình giải quyết các vấn đề cốt lõi tại giai đoạn phát triển trước và trong việc giải quyết những đề tài chiến lược trọng điểm bằng cách thức cộng tác. Việc thực hiện mục tiêu chiến lược chỉ có thể làm tốt thông qua cộng tác.

**Bảng 3.3 Các giai đoạn phát triển đội**

Phần/ nhân tố	Vấn đề chủ yếu
Thành viên	Muốn trở thành một thành viên của đội thì tôi cần những gì? Giá phải trả và lợi ích thu được khi trở thành thành viên của đội?
Phân Nhóm	Ai là bạn đồng hành của tôi? Ai sẽ hỗ trợ tôi nếu xung đột xảy ra?
Va chạm	Chúng tôi có thể cạnh tranh và tồn tại (với tư cách cá nhân, với mối quan hệ của chúng tôi, như trong một đội)? Liệu tôi có bị mất ảnh hưởng?
Sự phân biệt	Tôi có thể vẫn là chính mình? Tôi có thể tự do hành động?
Sự cộng tác	Chúng ta có thể hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau và chịu trách nhiệm về nhau?

Điểm quan trọng cần nhấn mạnh chính là các kết quả chất lượng có thể đạt được tại bất kỳ một giai đoạn phát triển nào. Như đã bàn luận trước đây, quyết định quan trọng không phải là một quá trình “phát triển trong hiện tại để thành công trong tương lai”. Mặc dù đúng là dễ dàng hơn để gạt hái thành tích cao và sẽ phù hợp hơn với giai đoạn phát triển sau này hơn giai đoạn đầu, song các kết quả khả quan còn có thể sớm đạt được thông qua việc bảo đảm tất cả các vấn đề đều được đưa ra giải quyết, sự bất đồng tăng lên và các thành viên xây dựng sáng tạo trên quan điểm của những người khác.

Năng lực đội sẽ được nâng cao nếu như diễn ra quá trình tự kiểm tra xem họ hoạt động như thế nào<sup>22</sup>. Chúng ta có thể làm điều này trong suốt các cuộc đàm phán “kín” (như đã xảy ra tại DataMine) hoặc qua những cuộc tranh luận thường xuyên hơn. Việc tự kiểm tra cũng không đòi hỏi một điều gì kỳ lưỡng

hơn là việc dành 20 phút cuối trong mọi cuộc họp khác để đánh giá “chúng ta đang làm tốt những gì” và “lĩnh vực nào cần phải cải thiện”. Đầu tiên, sẽ chỉ bàn luận đến những chủ đề “an toàn” nhưng khi các thành viên nhận biết rằng “thảm họa” không xảy ra với họ khi những lời phê bình tăng lên, thì những điểm ý nghĩa hơn sẽ được tạo ra. Quá trình sớm đẩy mạnh vấn đề sẽ ngăn chặn được sự day dứt của các thành viên và việc bùng nổ hành vi tiêu cực.

Ưu điểm khác của đội thông qua quá trình tự đánh giá là các nguyên tắc và quy trình được tái kiểm tra và sửa đổi khi đội phát triển và trở nên mạnh hơn. Thông thường, trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển đội, các nguyên tắc (chẳng hạn) về cách thức gia tăng mâu thuẫn là khá hạn chế bởi các thành viên cảm thấy sự cần thiết phải có rào cản tự bảo vệ. Nhưng khi tạo dựng được sự đoàn kết và mối quan hệ giữa các thành viên tiến triển thì mâu thuẫn giảm dần. Thay vào đó, giờ đây là sự tin tưởng nhiều hơn, những lời chỉ trích có thể được đưa ra một cách trực tiếp mà không làm tổn hại đến người bị chỉ trích.

Quá trình này chắc chắn sẽ gây ra các ý kiến phản hồi cho các cá nhân. Ngay cả khi điều này có thể được cảm nhận như một mối đe dọa và thậm chí là tổn thương nhưng nó vẫn tạo ra nhiều ích lợi. Trong vài trường hợp, các thành viên có thể hành động theo các cách khác thường và ý kiến phản hồi mang tính xây dựng có thể quan trọng đối với sự phát triển của các cá nhân trong nhóm. Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, nó không phải là hành vi sai lầm về mặt khách quan nhưng chính những sự khác nhau về phong cách lại gây ra xích mích giữa các cá nhân với nhau. Việc gia tăng những vấn đề như vậy sẽ dẫn các thành viên đến những cách thức thương lượng về sự tác động lẫn nhau – sự tác động đánh giá những khác biệt trong phong cách hơn là buộc phải thích ứng. Xét cho cùng, một phần sức mạnh của đội xuất phát từ tính đa dạng trong phong cách và đường hướng mà các thành viên khác nhau mang lại.

Cuối cùng, hãy đề cập đến mối quan tâm mang tính cá nhân có thể kiềm chế sự tham gia trọn vẹn của các thành viên. Một trong những nguyên nhân khiến đội có ảnh hưởng mạnh đến các thành viên chính là: đội đề cập đến những nhu cầu cốt lõi của họ. Đội càng trở nên hấp dẫn hơn với các thành viên thì nỗi lo lắng xung quanh các vấn đề cá nhân sau đây sẽ càng trở nên mạnh mẽ<sup>23</sup>:



- Liệu tôi sẽ được chấp nhận không?
- Tôi phải trở thành tuýp người nào trong Nhóm này? Đặc điểm của riêng tôi? Liệu tôi có thể là chính mình hay phải che giấu bản thân?
- Tôi sẽ có ảnh hưởng trong Nhóm này không?
- Sự tương đồng giữa nhu cầu cũng như mối quan tâm của tôi và của Đội sẽ ở mức độ nào?

Nếu các thành viên không làm rõ những lo ngại này thì sự bất ổn và mối hoài nghi sẽ hạn chế hay bóp méo sự tham gia của họ, từ đó làm giảm tiềm năng của đội. Điều này còn tồi tệ hơn khi các thành viên sử dụng quyền hạn của mình nhằm đáp ứng các nhu cầu cá nhân, dẫn đến tình trạng một cá nhân đưa ra ý tưởng của mình không phải bởi vì chúng thực sự xuất sắc mà chỉ là một cách thức thử nghiệm tầm ảnh hưởng của anh ta, trong khi thành viên khác thì có thể hấp tấp đưa ra cách thức về một điểm giá trị trong nỗ lực đạt được sự chấp nhận.

Tình trạng khó xử xảy ra khi các thành viên thấy rằng nếu cảm thấy tin tưởng nhau hơn thì họ cũng sẽ trình bày vấn đề dễ dàng hơn. Và do những vấn đề được giải quyết lại làm gia tăng lòng tin cho họ nên thật ra đây là tình trạng “quả trứng có trước hay con gà có trước”. Quá trình này thật lảm rủi ro. Nhưng như Max đã trình bày quan điểm với Joe trong trường hợp của DataMine, sẽ tốt hơn nếu các vấn đề giữa các cá nhân được đưa ra trong một cuộc nói chuyện trực tiếp hơn là nói sau lưng.

Việc rút ra các bài học của các cá nhân không phải là vấn đề duy nhất cần quan tâm. Đặc biệt khi một đội phải vượt qua giai đoạn nảy sinh các mâu thuẫn và dần tiến tới sự khác biệt thì ý kiến phản hồi có thể được sử dụng nhằm thúc đẩy khả năng của mỗi thành viên. Vì vậy, đây không chỉ là vấn đề đi từ âm đến 0 mà là quá trình thúc đẩy những điểm tốt trở nên tốt hơn. Đây là điểm đặc biệt của đội khi nó có thể tạo điều kiện phát triển cho mỗi thành viên. Tại đây, các thành viên có thể học hỏi ngay từ những gì họ đang làm khiến họ trở nên hiệu quả và những hoạt động tăng cường nào mà họ tạo ra khiến họ trở nên tốt hơn.

Tóm lại, có 6 nhân tố chính phải được chú tâm để một đội có thể phát triển theo một cách thức hiệu quả và hợp thời:

1. Lãnh đạo đưa ra quyết định rõ ràng nên có một *nhóm* hay một *đội*.
2. Một đội phải giới hạn thành viên (thông thường là 7, có thể thêm hoặc bớt 2 người) và các thành viên phải có năng lực cần thiết.

3. Có những kỳ vọng rõ ràng về mục đích của đội và các thành viên phải chia sẻ trách nhiệm đối với thành công chung
4. Tiêu điểm của đội là *giải quyết vấn đề xung quanh các chủ đề thiết yếu*.
5. Tất cả các thành viên phải đồng lòng vì *tầm nhìn chiến lược chung*
6. Đội phải tiến bộ thường xuyên thông qua hoạt động và có thể học hỏi kinh nghiệm từ quá trình hoạt động thực tiễn của chính mình.

Mỗi đội sẽ thực hiện những yếu tố trên theo cách riêng và có thể phối hợp chúng lại. Hơn nữa, trong quá trình thực hiện công việc thì những yếu tố này sẽ được xử lý một cách tốt nhất. Chính việc giải quyết những vấn đề trọng điểm sẽ khiến cho tầm nhìn trở nên rõ ràng và dễ tiếp thu hơn. Vì vậy, một đội hiệu quả là một đội biết cách quay lại hay tiến bước giữa công việc và tiến trình. Chỉ tập trung vào công việc không thôi sẽ làm chậm quá trình phát triển nhưng nếu chỉ tập trung trả lời câu hỏi “chúng ta phải làm như thế nào” sẽ dẫn tới tình trạng “tự hỏi tự trả lời”. Việc kết hợp cả hai điều trên có nghĩa là công việc sẽ luôn phát triển.

## VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Một trong những đặc điểm chủ yếu của đội là các thành viên cùng chia sẻ chức năng lãnh đạo. Nhưng đặc điểm này không phủ nhận vai trò cần thiết của người lãnh đạo chính thức. Một đội mạnh thường được xây dựng dựa trên thuật lãnh đạo hiệu quả.

Đầu tiên, người lãnh đạo đội có chức năng thúc đẩy sự phát triển. Ngay cả khi đội trưởng thành và các thành viên ngày càng chịu trách nhiệm nhiều hơn thì lãnh đạo đội cũng phải dẫn bước. “Tất cả chúng ta đều bình đẳng nhưng sẽ luôn có một người trong số chúng ta hơn những người khác một chút”, đó là thông điệp của George Orwell trong cuốn sách “Animal Farm”. Lãnh đạo sẽ luôn có xu hướng đặt ra những tiêu chuẩn cao hơn các thành viên. Điều này có thể thấy trong ví dụ về đội quản trị cấp cao của DataMine khi Eric đặt ra mục đích giảm 15% chi phí nhưng cũng có thể họ sẽ đặt ra mục tiêu giảm ít hơn. Việc giữ các tiêu chuẩn cao như vậy thậm chí còn trở nên cần thiết hơn khi đội gặp khó khăn, các thành viên phải đảm trách công việc trong một thời gian dài và cảm thấy chán nản. Đây là thời điểm mà người ta hay nói “Hãy làm đi đã, chúng ta sẽ quan tâm đến chất lượng sau”. Thường thì thời điểm này đòi hỏi nhà lãnh đạo phải gây áp lực lên những thành viên trong đội.

Như đã đề cập, lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định bản chất của tầm nhìn nói chung. Điều này không có nghĩa là ông ta/bà ta phải trèo lên đỉnh ngọn núi và trù tính một mình. Lãnh đạo cần phải tìm ra cách để chỉ cho những người khác thấy những gì là cần thiết và điều gì sẽ kích thích họ và nội dung trong những bản báo cáo trực tiếp. Tuy nhiên, đây lại giống như kiểu quyết định mang tính tham vấn chứ không phải được đưa ra bằng cách phối hợp cả đội. Một lần nữa, ta thấy lãnh đạo sẽ có xu hướng đưa ra viễn cảnh tham vọng hơn các thành viên.

Sẽ luôn tồn tại tình huống cả đội không thể đưa ra một quyết định khó khăn nào đó (hoặc sẽ không đưa ra tại thời điểm hợp lý). Ví dụ, Một đội cày đoàn kết thì các thành viên càng miễn cưỡng loại trừ một trong những đồng đội của mình. Thậm chí, nếu có tạo áp lực mạnh lên thành viên không làm được việc thì họ cũng không muốn ai đề nghị loại bỏ thành viên đó. Như trong trường hợp của DataMine, Joe không bao giờ hợp tác trong ban quản trị và Eric cuối cùng phải vạch rõ giới hạn.

Ngay cả khi lãnh đạo có vẻ không hiểu biết nhiều hơn tất cả các thành viên khi kết hợp lại thì ôngta/bà ta vẫn hiểu biết nhiều hơn bất kỳ một cá nhân nào đó. Việc duy trì năng lực chuyên môn của một ai đó không phải là món quà dành tặng cho đội. Ưu điểm của một đội mạnh là lãnh đạo có thể trình bày toàn bộ quan điểm của ông ta/bà ta mà không sợ những người khác chất vấn.

Cuối cùng, khi các thành viên đang phải có ảnh hưởng một phần và nhiều hơn nữa thì người lãnh đạo cũng buộc phải như vậy. “Đội không phải là ốc đảo” nhưng thay vào đó, đội bị bao bọc trong một hệ thống rộng lớn hơn. Thuật lãnh đạo diễn ra theo ba xu hướng – trên thực tế, trong thế giới mà sự tác động lẫn nhau ngày càng tăng như hiện nay thì ảnh hưởng một phía và từ dưới lên sẽ còn tốt hơn nhiều so với ảnh hưởng từ trên xuống. Và việc các thành viên cùng chia sẻ chức năng lãnh đạo sẽ giúp cho người lãnh đạo đỡ phải bận tâm quá nhiều vào những vai trò đối ngoại này.

Có vẻ như các năng lực cần thiết của một lãnh đạo đội đang dần mai một. Phải chăng một vị lãnh đạo không cần thiết phải là một nhà cố vấn hoặc một chuyên gia thúc đẩy phát triển nhóm hay cá nhân? Vâng, đúng vậy. Nhưng bạn phải là người có kiến thức trong những lĩnh vực này, đặc biệt khi nền kinh tế tri thức đang phát triển gắn với con người chứ không phải với máy móc, hiện đang đóng một vai trò quan trọng. Nhưng kiến thức như việc xây dựng một đội như thế nào, đặt ra tầm nhìn, xây dựng một không khí cởi mở, xử lý sự phản hồi đang tiến triển và những gì tương tự như vậy thực sự là

không phức tạp, những kỹ năng truyền bí đòi hỏi những trình độ tiên tiến mới lĩnh hội được. Eric đã bắt đầu với những kiến thức ít ỏi như vậy, ông chỉ là một người thuần kỹ thuật lãnh đạo và tuy không trải qua khóa đào tạo về quản trị nào nhưng ông biết học từ anh rể mình, từ vị chuyên gia cố vấn mà ông tiếp xúc theo định kỳ. Nhưng cái chính là Eric đã “học trong công việc”. Ưu điểm của quá trình học trong công việc thường ngày chính là học cách xác định việc gì cần làm và việc gì không.

## **TỔNG HỢP CHƯƠNG “THÁCH THỨC CỦA MỘT ĐỘI”**

Trong những điều kiện hợp lý, đội có thể trở thành nguồn sáng tạo và mang lại hiệu quả lớn. Thậm chí, sức sáng tạo và hiệu suất công việc còn tăng ngay từ khi bắt đầu. Bạn chỉ phải nhận thấy là các thành viên trở nên phấn khích như thế nào khi chương trình nghị sự của tổ chức biến đổi từ một hệ thống quản trị tẻ nhạt sang việc giải quyết những vấn đề cốt lõi. Hiệu suất cũng xuất phát từ sự đồng lòng hiệp lực - quả thực là “Một cây làm chẳng lên non; Ba cây chụm lại lên hòn núi cao”. Thêm vào đó, sức ép của các đồng nghiệp và sự hỗ trợ có thể giúp từng cá nhân đạt được những thành công thậm chí vượt quá khả năng sẵn có. Khi miêu tả sự thay đổi này, một vị lãnh đạo đã nói “Trước khi xây dựng đội, tôi cảm thấy như thể mình đang đẩy một tảng đá lên dốc và khi tôi ngừng đẩy thì ngay lập tức tảng đá dừng lại. Giờ đây, tình hình giống như tôi đang điều khiển một xe kéo đang trên đà lao xuống đồi - tôi phải chạy thật nhanh để tiếp tục tiến lên phía trước”.

Nhưng chẳng có thứ gì là miễn phí cả. Những lợi ích này có được là đồng nghĩa với cái giá phải trả. Cái giá tối thiểu phải trả chính là nỗ lực gia tăng nhằm xây dựng một đội. Nỗ lực này chính là sự tự nguyện đẩy mạnh các vấn đề thực tế và đối thoại một cách thẳng thắn và nó không đòi hỏi tốn nhiều thời gian hơn (đặc biệt khi thời gian được sử dụng để ra các quyết định kém hiệu quả và/hoặc hối thúc các thành viên hoàn thành trách nhiệm của mình)

Ngoài ba mối quan tâm chính như: (1) mất đi khả năng lãnh đạo sâu sát, (2) mâu thuẫn xảy ra nhiều hơn; Và (3) trở nên dễ bị tổn thương, còn có hai cái “giá” quan trọng khác đành phải chấp nhận:

1. *Sức ép gia tăng từ các thành viên*: Cảm giác “sở hữu” lớn hơn trong các thành viên khiến họ trở nên lớn tiếng và nói thẳng khi lãnh đạo đề cập đến những điều họ không đồng ý. Thậm chí họ còn tạo áp lực lên ông chủ của mình để ông ta hoàn thành hai vai trò khác: Để ý đến ý kiến quanh mình và tiến lên phía trước. Lãnh đạo giờ đây có trách nhiệm với các thành viên (cũng

như các thành viên có trách nhiệm với nhau và với lãnh đạo).

2. *Giải quyết vấn đề ngày càng quan trọng*: Khi phát triển cả về năng lực và sự chín chắn, đội sẽ có thể giải quyết những vấn đề thách thức hơn. Thực tế, nếu vẫn là một đội và không có ý định trở lại thành một nhóm thì điều này là cần thiết. Chính thách thức là áp lực cho việc hình thành đội. Mặt khác, khi các thành viên trở nên thoải mái khi giải quyết những vấn đề đã từng là một sự kích động thì họ có thể quay lại với vấn đề tồn tại trong lĩnh vực chuyên trách. Giống như chú thỏ trắng trong chuyện "Alice ở xứ sở diệu kỳ", lãnh đạo chạy thật nhanh thì mới giữ vững vị trí được.

Đương nhiên, chúng ta có thể thấy đây là một điều quý giá bởi nó làm tăng hiệu quả công việc. Nhưng cái giá phải trả có thể là: Có vài vấn đề trước đây lãnh đạo muốn giữ lại cho mình, thì giờ đây họ phải trình bày ra cho Đội.

Tôi muốn nhắc lại điểm cuối cùng: Xây dựng một đội không đòi hỏi các kỹ năng siêu nhiên. Một nhà lãnh đạo cao cấp có thể làm điều này dễ dàng "Tất cả những gì nó đòi hỏi chính là lòng can đảm". Lòng dũng cảm đòi hỏi nhiều hơn từ phía các thành viên, họ sẽ trở thành đối tác, chứ không phải là người phụ thuộc. Lòng can đảm chấp nhận rủi ro, và lòng can đảm để thừa nhận và học hỏi từ những lỗi lầm có thể xảy ra sau đó. Lòng dũng cảm để đối đầu với những người khác cũng như bị đối đầu và lòng can đảm để giao tiếp một cách cởi mở và chân thành. Thực hiện được những điều đó với lòng dũng cảm thì phần thưởng sẽ là một đội thú vị, có thể thực hiện công việc tốt hơn tất cả những gì người ta mong đợi và có thể trợ giúp và hỗ trợ làm giảm những thách thức mà tổ chức đang phải đối mặt ngày nay.

## Chương Bốn

# QUẢN TRỊ HÀNH VI CÁ NHÂN: PHÁT HUY NĂNG LỰC TRONG NHÂN SỰ

Stephen L. Fink

---

Các nhà quản lý hiệu quả phải học cách nhìn ra những vấn đề của tổ chức đứng trên các quan điểm khác nhau. Từ cái nhìn bao quát, họ phải hiểu toàn bộ hệ thống và cách vận hành của nó, cũng như cần quan tâm đến những kế hoạch dài hạn. Từ cái nhìn hẹp hơn, họ nên biết chức năng của Nhóm và cách xây dựng một đội hiệu quả trong cả thời kỳ ngắn hạn và dài hạn. Tuy nhiên, nếu thực hiện được những việc này, nhà quản lý tài năng sẽ biết cách phát huy năng lực trong mỗi nhân viên. Chương này sẽ tập trung vào cá nhân các nhân viên, nhưng bạn cũng đừng bao giờ bỏ qua thực tế xem xét cách hành xử cá nhân đặt trong bối cảnh một nhóm hoặc tổ chức nói chung.

Ngày nay, các tổ chức thường chú ý trao quyền tự quyết cho các nhân viên. Lãnh đạo các tổ chức nhận ra rằng những ngày tháng lãnh đạo ra lệnh và nhân viên phải làm theo đã qua rồi, mô hình hoạt động hiệu quả được xây dựng dựa trên sự tận tâm của các nhân viên sẽ phù hợp hơn với các tổ chức phức tạp hiện đại.

Trong chương này, chúng tôi muốn đưa đến vài cách nhìn và cách hiểu về những cá nhân cùng tìm cách đáp ứng nhu cầu, mục đích cá nhân, tạo ra sự khác biệt và tìm thấy cảm giác hài lòng về công việc cũng như đời sống cá nhân. Những kiến thức này cho phép các nhà quản lý có thể trao quyền cho

nhân viên và đạt được các kết quả cùng với việc mang lại lợi ích cho mọi người.

Hãy để tôi bắt đầu với một ví dụ, ví dụ này sẽ được mở rộng trong suốt chương. Kịch bản được đưa ra cho một nhóm các nhà quản lý trong một chương trình phát triển dành cho lãnh đạo cấp cao:

*Lucy làm việc trong bộ phận tài chính của một công ty bảo hiểm lớn. Cô thường tới nhiệm sở vào lúc 9 giờ 30 phút sáng và ra về vào khoảng 4 giờ - 4 giờ 15 chiều. Giờ làm việc thường ngày của Bộ phận tài chính bắt đầu từ lúc 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Hơn thế nữa, cứ vài tuần một lần, Lucy lại gọi điện đến nhiệm sở để báo rằng cô không đến làm việc hoặc thỉnh thoảng cô chỉ làm buổi sáng. Bạn đánh giá như thế nào về mức độ tận tâm của Lucy đối với công việc của cô? Bạn nghĩ cấp trên của cô ấy nên làm gì?*

Hầu hết những nhà quản lý trong nhóm đều cảm thấy rằng Lucy không thật sự tận tâm với công việc của mình. Họ cho rằng Lucy nên được cảnh báo rằng cách làm việc như vậy sẽ phải thay đổi, nếu không cô sẽ phải nghỉ việc. Bạn có đồng ý với đánh giá này? Nếu không, bạn cần biết những gì trước khi đưa ra bất kỳ một lời đánh giá nào?

Sau đó, một kịch bản lại được giới thiệu tiếp cho những nhà quản lý trong chương trình:

*Ruth cũng làm việc trong Bộ phận tài chính của Lucy. Khi chồng cô mất cách đây vài năm, Ruth đã tự mình nuôi con. Cô có hai đứa con, một đứa đang ở nhà trẻ và một đứa học lớp Một. Ruth thường mang công việc về nhà và làm thêm vào cuối tuần để hoàn thành những công việc chưa làm xong. Bạn đánh giá về sự tận tâm với công việc của Ruth như thế nào? Cấp trên của cô ấy nên xử lý ra sao?*

Hầu hết các nhà quản lý trong khoá học đều cho rằng Ruth rất tận tâm với công việc, một vài người còn cho rằng quá tận tâm, rằng cấp trên của Ruth cần phải giảm tải công việc cho Ruth trước khi cô chết ngạt trong đó. Bạn nghĩ gì về nhận xét này?

Thật ra Lucy và Ruth cùng là một người. Cô chỉ là một cá nhân đang phải cạnh tranh nhằm tìm ra cách hài hòa cuộc sống cá nhân với công việc. Để hiểu được cách ứng xử của cô với công việc trong kịch bản đầu tiên đòi hỏi cần phải được cung cấp nhiều thông tin hơn. Tuy nhiên, đáng tiếc thay, chúng ta thường bị mắc bẫy khi đưa ra những lời đánh giá về con người với những thông tin không hoàn chỉnh - không hoàn toàn hiểu rõ sự việc theo quan điểm của họ - những nhân viên.

Trong thời đại mà những mô hình công việc, thành phần lao động đang thay đổi song hành với tăng tính đa dạng những hiểu biết về các cá nhân - những người thuộc lực lượng lao động, thì các nhà quản lý cần phải xem xét một cách cẩn trọng với một tư duy mở về những hoàn cảnh đặc biệt của các nhân viên. Họ có thể không chỉ còn dựa vào những điểm khái quát về nhu cầu, niềm tin, và những giá trị của nhân viên. Đã từng có một thời những phần thưởng và sự khích lệ chỉ được xem xét trong những giới hạn chung nhất, cứ như thể là một chuẩn mực sẽ phù hợp với tất cả. Cũng có vài căn cứ vững chắc cho luận điểm này, nhưng nó lại quá hạn chế trong thời đại ngày nay.

Mặc dù có quan điểm bao quát như lý thuyết về Tháp nhu cầu con người của Maslow (hay Lý thuyết hai nhân tố thúc đẩy của Herzberg vẫn còn giá trị trong suy nghĩ của chúng ta về cách hành xử của con người nhưng những đặc tính tôn giáo, giới tính và văn hoá của người lao động sẽ khuyến khích nhà quản lý các ứng xử trực tiếp hơn qua lăng kính quan điểm cá nhân. Mỗi nhân viên đến nhiệm sở mang theo nhu cầu, lòng tin, các giá trị, tầng văn hóa của riêng mình và bất cứ thứ gì định rõ "hệ thống bên trong" mỗi con người. Để thực sự hiểu cách hành xử của một cá nhân, bạn cần phải xem xét tất cả các nhân tố trên và tác động của chúng đối với hành vi của người đó trong bất kỳ một bối cảnh nào được đưa ra.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các yếu tố khác nhau tác động đến cá nhân, bao gồm: nhu cầu, mục đích, giá trị, lòng tin, năng lực, và đặc biệt là sự hài lòng với bản thân. Hơn thế nữa, chúng ta sẽ kiểm chứng những yếu tố này liên quan gì đến các vấn đề mà nhà quản lý sẽ phải đối mặt trong tương lai, khi họ cố gắng thúc đẩy khả năng làm việc cao nhất, sự tận tâm và khả năng phát triển của nhân viên. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải xét lại tầm quan trọng của hoàn cảnh. Đó là cách một người hành xử luôn bị tác động bởi một loạt các yếu tố, cả yếu tố nội tại (trong con người đó) và yếu tố bên ngoài (trong tình huống).

Đề tài cần tập trung trong chương này bao gồm việc xử lý sự khác biệt trong mỗi cá nhân như sự khác nhau về văn hóa, sự hiểu biết và kiểm soát căng thẳng (stress) cũng như sự sa sút trong công việc của nhân viên; tăng cường sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức; nhìn nhận được bản chất khác nhau trong những vai trò khác nhau; kết hợp chặt chẽ các phương pháp mới trong quản lý nhân sự; ứng xử với các nhân viên bất trị và đối mặt với những vấn đề liên quan đến đạo đức và giá trị như vấn đề quấy rối tình dục tại công sở.



## THẾ GIỚI BÊN TRONG CÁ NHÂN

Thiếu thông tin đầy đủ, người ta có xu hướng lấp đầy thông tin dựa trên kinh nghiệm bản thân kết hợp với một vài mẫu người họ biết vốn rất hữu hạn. Vai trò lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi giảm thiểu, nếu không nói là loại bỏ, “những điểm tối”. Vai trò lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi chúng ta đưa ra các phân xét về một người dựa trên việc xử lý thông tin theo quan điểm của người đó. Trong con mắt của chính bạn, mọi hành động được đưa ra, mọi cảm xúc cảm nhận được và mọi đức tin có thể tạo nên một cảm giác thực sự - ngay cả khi đối với những người khác thì nó chẳng tạo được một giác quan gì. Mọi người phát triển khả năng dựa trên những kinh nghiệm vốn có. Khi mỗi cá nhân là một thực thể duy nhất, có những kinh nghiệm đặc thù riêng biệt, thì hiểu biết tốt nhất về hành vi của mỗi người phải xuất phát từ thế giới quan của họ.

Hãy quay lại trường hợp của Lucy (chúng ta hãy bỏ qua tên “Ruth” từ bây giờ):

*Là quản lý của cô ấy, giờ đây bạn phải nhận ra rằng mình đang có một nhân viên ưu tú, một người đáng được khuyến khích và thưởng công vì sự tận tâm và hiệu quả làm việc. Tuy vậy, bạn không biết chính xác điều gì khiến cô làm việc xuất sắc như vậy. Có thể bạn cho rằng cô ấy, giống như hầu hết nhân viên khác, chủ yếu là muốn có được sự thăng tiến trong công ty, muốn kiếm nhiều tiền hơn, được thừa nhận và phát triển khả năng công việc? Đó không phải là giả định vô lý và bạn sẽ đứng trong phần lớn trường hợp có những nhân viên giống như Lucy. Tuy nhiên, Lucy còn là cá nhân riêng biệt với những nhu cầu đặc biệt và đức tin của riêng mình, với khả năng học tập và phát triển của cô - và có lẽ quan trọng hơn hết thảy, là cách chấp nhận cô là thực thể độc lập duy nhất. Để đánh giá toàn diện về Lucy và đưa ra các quyết định hợp lý nhất với trường hợp này, đồng thời đáp ứng được những mối quan tâm của công ty, bạn nên nhìn thế giới theo quan điểm của Lucy hơn là từ quan điểm của riêng bạn.*

Luận điểm tiếp theo chi phối tất cả nhận định này rất đơn giản: Bạn càng hiểu rõ về cách cô/anh ta nhìn nhận bản thân trong một tình huống nào đó, bạn càng hiểu cách hành xử của cô /anh ta tốt hơn. Luận điểm này buộc chúng ta phải xem xét một người và hoàn cảnh mà người đó hành động. Và khi luận điểm này giúp đưa ra vài cách thức chung phù hợp với hầu hết mọi người thì việc xâm nhập vào thế giới bên trong cá nhân nhằm hiểu biết đầy đủ phương thức bộc lộ con người đó cũng rất quan trọng.

Vậy điều gì bạn cần biết về Lucy và công việc của cô ấy? Trước hết, bạn cũng không cần hoặc mong biết mọi thứ về cô ấy. Nhất là khi không phải tất

cả mọi thứ đều tác động đến cách làm việc của cô. Phần thứ hai trong chương này sẽ giới thiệu cho bạn khuôn khổ những điều cần hiểu về Lucy, bắt đầu từ phương thức chung nhấn mạnh toàn cảnh Lucy làm việc, rồi sau đó dần dần thu hẹp cái nhìn, nhấn mạnh đến cách hiểu và quản lý cá nhân của riêng Lucy. Như trong câu chuyện của Lucy, bạn sẽ làm quen với những người khác trong thế giới của cô, bao gồm cả ông chủ và các đồng nghiệp. Mỗi cá nhân đều điền thêm một nét vào bức tranh chung góp phần quan trọng trong thế giới của một nhà quản lý.

## **NHỮNG NÉT CHUNG NHẤT NHẪM HIỂU ĐƯỢC CÁCH ỨNG XỬ VỚI CÔNG VIỆC**

Theo quan điểm của một nhà quản lý, hầu hết những kết quả mong đợi nhất trong môi trường công việc bao gồm hiệu suất cao trong công việc, sự hài lòng cũng như tư cách đạo đức của nhân viên và quá trình học hỏi liên tục cũng như phát triển khả năng công việc. Mặc dù không có một công thức thần thông nào tồn tại giúp chúng ta đạt được những điều này, nhưng có một cách khá đơn giản để giúp bạn giải quyết vấn đề. Mượn mô hình đã được công nhận nhằm tạo ra cách hiểu hành vi ứng xử theo Nhóm, một cách để hiểu hành vi xử sự cá nhân chính là theo những nhân tố sau:

- Một người được yêu cầu những gì trong công việc?
- Người đó có thể đem lại điều gì cho công việc?
- Môi trường làm việc trong tổ chức và các nguồn lực được cung cấp.
- Sẽ gặt hái được kết quả gì khi kết hợp cả ba nhân tố đầu tiên?

Chính nhân tố cuối cùng - hành vi thực tế trong công việc - sẽ dẫn đến hiệu quả mong đợi của tổ chức, sự hài lòng, và sự phát triển. Dù vậy, điều quan trọng phải nên nhớ rằng, việc không thể đạt được những kết quả đó có thể xuất phát từ một hay sự kết hợp những nhân tố đó. Do đó, nếu muốn tối đa hóa kết quả, một nhà quản lý cần phải hiểu mỗi yếu tố trong mô hình này cũng như việc làm thế nào để những yếu tố này có thể kết hợp với nhau. Trước hết, chúng ta sẽ xem xét từng yếu tố và sau đó thảo luận xem chúng có thể kết hợp như thế nào để tạo ra những kết quả mong đợi.

### **Các yêu cầu công việc**

Chúng ta sẽ bắt đầu thông qua cách xác định xem công việc đòi hỏi ở nhân viên những gì: Các kỹ năng hay chuyên môn, kinh nghiệm hoặc quá trình đào tạo cần thiết, tất cả những tố chất phù hợp với công việc, những yếu tố về

nhân cách....Trong vài trường hợp, công việc cần làm được xác định rõ ràng và yêu cầu công việc phải dễ dàng định rõ. Nhưng trong thế giới ngày nay, thông thường các yêu cầu công việc không rõ ràng và vì vậy rất khó phác họa một bức tranh đặc biệt chính xác về nhân sự cần cho công việc.

*Trong trường hợp của Lucy, các yêu cầu công việc hết sức rõ ràng. Nhiệm vụ của cô đòi hỏi những kiến thức về kế toán và một vài kỹ năng quản lý tài chính, vài kinh nghiệm trong quá trình xử lý các tài khoản bảo hiểm ở một công ty lớn, cái nhìn sắc sảo chú ý đến từng chi tiết và đôi khi cả những lỗi xảy ra trong kế toán, sự nhẫn nại trong nỗ lực nhằm vượt qua những sự kiện và những con số hầu như không bao giờ kết thúc, khả năng phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp trong Bộ phận tài chính và trong bộ phận khác của công ty, đặc biệt là với bộ phận hoạch định chính sách và cuối cùng là sự tận tâm nhằm bảo đảm công việc sẽ diễn ra hoàn hảo và đúng quy trình.*

### **Cá nhân có thể đáp ứng được gì cho công việc**

Xét một vài khía cạnh, việc xem cách ai đó làm công việc giống Lucy có vẻ khá dễ dàng. Như tình huống đề ra ở đầu chương này, ta dễ dàng nhận thấy hóa ra Lucy lại là một nhân viên đặc biệt có giá trị, một nhân viên mà nhiều nhà quản lý phải đánh đổi một điều gì đó giá trị thì mới tìm thấy được. Điều khiến cô trở nên đặc biệt chính là Lucy tự tin vào bản thân mình.

*Lucy coi mình là người có năng lực, coi trọng chất lượng công việc, có trách nhiệm, sống tận tâm và không bao giờ để ai thất vọng. Những điểm này vượt quá cả yêu cầu công việc; chúng đã ăn sâu vào giá trị cốt lõi của cô, những đặc điểm không dễ dàng xác định được trước khi tuyển dụng một ai đó, ngay cả khi sử dụng cách thức tham khảo. Thực tế, một vài nhà quản lý thường than phiền rằng việc tìm một người phù hợp với công việc là nhiệm vụ khó khăn nhất và thậm chí quan trọng nhất mà họ phải đối mặt.*

Tại vị trí làm việc của mình, Lucy áp dụng tất cả các kỹ năng và kiến thức của cô. Những phẩm chất cá nhân giúp cô có quan hệ tốt với người khác và ý thức về cá tính bản thân giúp cô tận tâm với công việc cũng như với công ty.

Những nhà quản lý vốn đánh giá sai Lucy phát hiện ra rằng, thật dễ áp đặt quan điểm của chính bạn với người khác mà không kiểm tra xem mình nhận xét có đúng không. Bằng cách tìm hiểu nguyên nhân phía sau cách hành xử của một nhân viên đồng thời giả định về những gì nhân viên nghĩ và cảm nhận, ta có thể phát triển thành một bức tranh hoành tráng về ý thức giá trị bản thân của một người. Giờ đây chúng ta cần thêm vào luận điểm đã đề cập

trước kia: Càng hiểu một người từ quan điểm người đó thì bạn càng có điều kiện thúc đẩy người đó làm việc và học tập.

### **Môi trường tổ chức và các nguồn lực: Vị trí làm việc, công nghệ, các phần thưởng và văn hóa**

Mọi người làm việc trong một môi trường tổ chức. Môi trường đó có thể khiến một người bộc lộ khả năng tốt nhất hoặc tồi nhất trong công việc. Tuy nhiên, ngay cả khi một nhân viên làm việc xuất sắc thì các yếu tố trong môi trường tổ chức cũng có thể làm giảm hoặc thậm chí loại bỏ các kết quả khả quan trong công việc của người đó. Nó giống như một cầu thủ ném bóng chày giỏi chơi rất hay cũng có thể thua chỉ vì Đội của anh ta chơi không tốt; Một nhân viên bán hàng xuất sắc có thể ký kết được hợp đồng, nhưng nếu chỉ cần một ai đó ghi sai sót trong chi tiết giao hàng thì cũng có thể không thực hiện hợp đồng đó. Một loạt yếu tố có thể ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả làm việc của một nhân viên, bao gồm công việc của đồng nghiệp, các điều kiện làm việc, công nghệ, các loại phần thưởng và văn hóa tổ chức.

#### ***Điều kiện làm việc***

Trong vài năm trở lại đây, điều kiện vật chất có ảnh hưởng quan trọng đến hành xử trong công việc. Khi nhiệm vụ được giao trở nên quá phức tạp và liên quan đến nhau, việc thiết kế lại không gian làm việc càng trở nên nhu cầu bức thiết nhằm khuyến khích mối liên hệ giữa các nhân viên. Ví dụ, người quản lý của Lucy có thể phải tìm cách để giúp cô liên hệ gần gũi hơn với những đồng nghiệp tại các bộ phận khác vốn ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi công việc của cô. Những điều kiện vật chất tại nơi làm việc của Lucy cũng có thể có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc. Thêm vào đó, việc đánh giá không gian làm việc của một nhân viên liên quan đến độ ồn, không gian cá nhân...cũng rất cần thiết. Lucy quả thật sẽ cảm thấy khó hoàn thành nhiệm vụ nếu phải làm việc ở giữa một đồng hồ loạn, lộn xộn và ồn ào. Một vài tổ chức rất coi trọng việc cải thiện thiết kế môi trường làm việc. Trung tâm hợp tác phát triển Steelcase là một ví dụ với những khu vực chuyên dùng để khuyến khích sự phối hợp giữa các nhân viên ở mức độ cao, nhưng các khu vực này được cân nhắc thiết kế tách biệt với khu vực làm việc vốn yêu cầu sự tập trung cao độ cũng như hạn chế những hành động làm gián đoạn công việc. Quy tắc được áp dụng ở đây là: *Điều kiện vật chất công việc càng đáp ứng các yêu cầu cá nhân và ưu tiên phong cách làm việc của nhân viên tốt hơn thì cô/anh ta sẽ làm việc hiệu quả hơn.*

## Công nghệ

Khi hầu hết các tổ chức ngày càng trở nên phụ thuộc vào những tiến bộ công nghệ mới nhất thì nhà quản lý cần phải biết loại công nghệ nào phù hợp với vị trí nhân viên và làm thế nào để bảo đảm rằng anh ta/cô ta sẽ sử dụng tốt nhất công nghệ đó.

*Lucy sẽ làm việc tốt nhất với mạng máy tính hiện đại nhất, với nó cô có thể liên kết và trao đổi thông tin với nhiều cá nhân và bộ phận khác nhau trong hệ thống. Những tài liệu được chuyển từ tay người này đến tay người khác theo phong cách làm việc cũ sẽ không thể giúp Lucy thực hiện công việc của mình một cách tốt nhất mà cũng không khiến cô cảm thấy hài lòng.*

Nói chung, việc sử dụng phương tiện điện tử hiện đại sẽ làm tăng tốc độ và hiệu quả chia sẻ thông tin. Trong một vài khía cạnh, nó còn giải quyết vài vấn đề về vị trí vật lý của tổ chức. Không gian ảo đang dần thay thế không gian vật lý. Nguyên tắc hoạt động ở đây là: *Công nghệ phục vụ công việc càng phù hợp với nhu cầu và sở thích của một cá nhân thì hiệu quả công việc của cô/anh ta càng cao.*

## Các phần thưởng

Nhà quản lý hầu như có tác động trực tiếp đến phần thưởng, cơ hội và sự phát triển của nhân viên; ông ta cũng có thể quyết định xem liệu nhân viên có hay không đáp ứng được những mong đợi trong công việc hay không. Ở đây, một lần nữa bạn có thể dựa vào một vài phạm vi mà những khái niệm chung phù hợp với hầu hết các nhân viên, nhưng bạn cũng phải cố gắng hiểu những phần thưởng có ý nghĩa gì với mỗi cá nhân riêng biệt cũng như cá nhân đó có những nguyện vọng riêng gì. Mặc dù hầu hết mọi người coi trọng các phần thưởng tài chính, tuy nhiên, vẫn có thể đưa ra vài biện pháp khuyến khích khác. Ví dụ trong trường hợp của Lucy, là một người mẹ nuôi con một mình, Lucy mong muốn có một thời gian biểu mềm dẻo. Tìm cách giúp nhân viên hòa nhập và cân bằng cuộc sống riêng tư với công việc được thực tế chứng minh sẽ mang lại lợi ích to lớn cho nhiều tổ chức. Tính đa dạng trong các vị trí công việc ngày càng cao khiến các nhà quản lý cần trở thành những người có óc tưởng tượng trong việc áp dụng hình thức luân chuyển nhân viên, coi nó như một phần thưởng.

Phần quan trọng khi phát thưởng là việc nhận ra rằng, chúng kiên kết với hiệu suất công việc qua sự mong đợi của chính bản thân các nhân viên. Nguyên tắc ở đây: *Trong một chừng mực mà một nhân viên mong nhận được một phần thưởng cho nỗ lực của mình, và phần thưởng đó xứng tầm với giá trị*

mà mình đã tạo ra thì cô/anh ta sẽ làm việc ở mức độ cần thiết để đạt được phần thưởng đó. Hãy nhớ rằng quy tắc này áp dụng được cho cái mà chúng ta gọi là “những phần thưởng bên ngoài”, như tiền lương, sự thăng tiến, những lợi ích đặc biệt, và sự công nhận từ những người khác (đặc biệt là từ phía ông chủ). Đây là những phần thưởng mà nhà quản lý có thể trao theo thành tích công việc. Nhưng nếu chúng không đáp ứng được các kỳ vọng của nhân viên thì cơ hội đạt thành tích tiếp theo trong tương lai sẽ giảm xuống. Đó không phải do phần thưởng không còn ý nghĩa, mà quan trọng hơn là do nhân viên đó đã đánh mất sự tự tin rằng những nỗ lực của anh ta/cô ta sẽ tiếp tục được thưởng công. Một nhà quản lý cần hiểu các kỳ vọng của từng nhân viên đối với phần thưởng mà ông ta nắm giữ, cũng như bất kỳ điều gì vi phạm đến những kỳ vọng này (dù cố tình hay không) đều sẽ ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên sau này.

Một điều quan trọng nữa là việc nhận ra rằng, nhiều phần thưởng quan trọng lại xuất phát từ bản thân công việc. Chúng ta gọi những phần thưởng này là “phần thưởng bên trong”. Thách thức của việc giải quyết một vấn đề gây tranh cãi, khuyến khích việc thiết kế một công cụ mới hay niềm vui nhỏ nhỏ khi làm chủ một kỹ năng mới chính là những ví dụ về loại hình phần thưởng này... Đây là những trường hợp được thực hiện bởi chính cá nhân các nhân viên, nhưng người quản lý lại có vai trò trong việc tạo ra sự tự do và các cơ hội để nhân viên có thể thực hiện những công việc đó. Thêm vào nguyên tắc đã đề cập từ trước: *Trong chừng mực có một phần thưởng thực chất từ công việc, nhân viên sẽ thực hiện công việc một cách tự lập, do đó sẽ trở nên ít phụ thuộc vào công việc của đồng nghiệp, bao gồm cả nhà quản lý.*

Cuối cùng, một nhà quản lý cần phải nhận ra giá trị của một phần thưởng, đặc biệt là phần thưởng tài chính, phụ thuộc vào quan điểm của chính nhân viên về tính công bằng của phần thưởng. Một lượng tiền được trao có vẻ phù hợp với quan điểm của một nhà quản lý, nhưng sẽ trở nên quá thấp đối với nhân viên được nhận nếu cô ta/anh ta biết rằng có những người không xứng đáng lại nhận được nhiều hơn. Trong vài năm trở lại đây, vấn đề trở nên đặc biệt rắc rối khi các tổ chức phải đối mặt với vài vấn đề phân biệt giới tính khá nghiêm trọng. Nhìn từ bên ngoài có thể coi đây chỉ là những phân biệt không đáng quan tâm, nhưng nó sẽ bị coi là có vấn đề nếu nhìn từ quan điểm của mỗi cá nhân. Một phần nguyên do xuất phát từ quan điểm khác nhau từ mỗi giới khiến ý nghĩa biểu tượng có thể trở nên quan trọng. Theo quan điểm của nhân viên, nó có thể là một thông điệp từ các nhà lãnh đạo cao nhất về giá trị thực của họ đối với tổ chức, trước hết là đối với chính ông chủ của họ.

Trong quản trị, việc cố gắng cẩn trọng giữ các thông tin về lương bổng cũng là điều hấp dẫn. Việc này đã được thực hiện tại một vài tổ chức, nhưng ở nhiều tổ chức, cách thức làm việc thân mật dường như không che đậy thông tin đó và nó thường bị bóp méo khi nó “lưu hành không chính thức”. Việc thông báo rộng rãi các thông tin về lương bổng cũng là một cách, tuy nhiên, cách này cũng biểu lộ những điểm bất lợi và thường bị ngăn cản bởi các thể lực trong tổ chức. Không dễ trả lời câu hỏi có nên công khai những khoản lương bổng hay không, nhưng các nhà lãnh đạo tổ chức cần phải nhận ra: Về lâu dài, những chính sách ngắn và dài hạn liên quan đến lương bổng có thể tác động đáng kể tới văn hóa tổ chức.

### *Văn hóa tổ chức*

Nhiều điều được viết về văn hóa tổ chức đều ám chỉ những giá trị chung, những tập quán, những tiêu chuẩn và các hành vi ứng xử tạo nên nét đặc trưng của một tổ chức. Văn hóa liên quan đến không khí làm việc hay môi trường chung có tác động lớn đến cách hành xử, cảm xúc và thái độ của nhân viên trong tổ chức. Cho đến nay vẫn còn nhiều nhà lãnh đạo và quản lý chưa hiểu đủ và đúng về những tác động của văn hóa tổ chức.

Ví dụ, nếu văn hóa tổ chức được đặc trưng bởi tính cạnh tranh, thuật giành và giữ lợi thế với người khác, tính bảo mật, áp dụng các thủ đoạn chính trị thì các cá nhân sẽ có xu hướng hành xử theo cách tự phục vụ hơn là quan tâm đến lợi ích chung của Nhóm hoặc hệ thống.

*Chúng ta không thực sự biết trong công ty của Lucy tồn tại loại văn hóa nào. Nếu là người thích cạnh tranh, xem mình thông minh hơn tất cả đồng nghiệp khác và luôn cố gắng đạt được những gì mình muốn thì cô sẽ thành công trong một môi trường cạnh tranh. Nhưng nếu Lucy coi trọng sự cộng tác và tinh thần đồng đội, luôn cởi mở và trung thực với người khác và tại nơi làm việc, coi những lợi ích của công ty cao hơn lợi ích bản thân thì môi trường văn hóa tổ chức được miêu tả ở trên có lẽ không hợp với cô.*

Không có một loại văn hóa tổ chức phù hợp với tất cả mọi người. Những nhân viên phát triển mạnh trong một tổ chức đã định sẵn trong một thời gian dài chính là những người sẽ phù hợp với nền văn hóa của tổ chức đó

Thông điệp ở đây là khi tuyển dụng một ai đó làm việc, bạn cũng đang đưa họ đến một bối cảnh lớn hơn so với những gì được miêu tả về đặc trưng của công việc. Những yêu cầu công việc có thể có hoặc không có những đặc điểm phù hợp với cá nhân. Chúng ta không thể biết hết về một người để chắc rằng cô/anh ta có phù hợp với văn hóa tổ chức của chúng ta hay không,

nhưng thỉnh thoảng một vài câu hỏi đơn giản có thể mang lại cho bạn bức tranh về ý thức bản thân của người đó, điều này sẽ giúp bạn dự báo được cô/anh ta có là người thích hợp bạn cần.

Nói chung, một khi biết rõ những đòi hỏi công việc và bạn đã có người phù hợp thì thông qua vai trò quản lý, bạn phải bảo đảm những điều kiện thích hợp giúp nhân viên đó giữ được hiệu suất cao, sự hài lòng và phát triển kỹ năng làm việc. Điều quan trọng là trước khi đưa ra quyết định tuyển dụng, bạn hãy xem có cách nào giúp cá nhân đó thích ứng tốt nhất với tổ chức. Rồi sau khi bạn tuyển dụng cô/anh ta - hãy giả sử rằng cô/anh ta là người có khả năng - bạn cần phải chú ý đến cách người đó hòa nhập vào hệ thống của mình. Quy tắc được đưa ra ở đây là: *Nếu nhu cầu, giá trị và ý thức giá trị của một cá nhân phù hợp với văn hóa tổ chức sẽ nâng cao hiệu quả công việc của cá nhân đó.* (Để biết rõ hơn về đề tài này, hãy xem Chương Tám)

### Cách ứng xử với công việc

Một nhà quản lý xuất sắc cũng giống như một nhà khoa học giỏi. Nếu ông ta biết kết nối thích hợp tất cả các nhân tố sẽ cho ra kết quả hợp lý. Tuy nhiên, ngay cả với những nhà khoa học có trình độ kiểm soát cao về những sự kiện họ đang nghiên cứu thì vẫn luôn có một vài mức độ không chắc chắn. Một nhà quản lý điển hình thường không có trình độ cao về việc kiểm soát các sự kiện và bất kể ông/bà ta có đặt tất cả các thành phần thích hợp vào với nhau một cách hợp lý thì vẫn luôn phải đối mặt với những điều không thể dự đoán được. Vì vậy, ông/bà ta phải học cách xử lý các tình huống nảy sinh, bao hàm cả những tình huống bất ngờ thú vị và những tình huống gây thất vọng.

*Trường hợp của Lucy là một trong những bất ngờ thú vị đối với ông chủ của cô, người vốn không bao giờ hy vọng Lucy sẽ có sự tận tâm với công việc đến vậy. Thực tế, do hoàn cảnh cá nhân của cô, ông chủ đã đoán trước được sự vắng mặt thường xuyên và sự trì hoãn việc hoàn thành công việc của cô. Nếu ngay từ đầu ông ta biết ý niệm của Lucy về bản thân cô thì những niềm mong đợi của ông về Lucy sẽ phù hợp hơn với hành vi thực sự của cô.*

Hãy xem xét khoảng thời gian Lucy có để hoàn thành công việc, trong hoàn cảnh ông chủ nghĩ rằng nhiều thời gian quá cô ấy sẽ không biết làm gì và từ đó đưa ra điểm khái quát.

Tất cả những gì chúng ta nhìn nhận công việc chính là hành vi thực sự trong công việc và thái độ thể hiện của mọi người. Khi cách ứng xử và quan điểm thực tế đưa ra có vẻ không giống những gì định trước, theo quan điểm của nhà quản lý thì bước tiếp theo sẽ là việc đi tìm nguyên nhân vì sao. Có thể



đơn giản là do nhân viên đó không phù hợp với công việc và cần phải tìm nhân viên thay thế. Rồi sau đó, khi vấn đề lại lặp lại y hệt, với hy vọng chúng ta nhận ra rằng giải pháp trước đó là không phù hợp. Hoặc có thể chúng ta lại tiếp tục những gì mình đã thực hiện lần đầu tiên - cho đến khi tìm ra người thích hợp.

Các nhà quản lý giỏi luôn cố gắng dự đoán tình hình và xác định nguyên nhân xảy ra trước khi tiến tới quyết định cần làm gì tiếp theo. Ngay cả khi xảy ra trường hợp hiệu quả công việc thấp vốn là kết quả từ sự phối hợp không tương thích giữa những người thực hiện, hoặc có những trường hợp công việc "làm khó" cả những nhân viên giỏi nhất (như Lucy). Giá trị được đưa ra trong bối cảnh này chính là nó cung cấp các cách thức trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc, và nó có thể giúp bạn tránh khỏi việc nhảy cóc đối với các giải pháp nhanh chóng, dễ dàng nhưng không hiệu quả.

Thách thức lớn nhất đối với một nhà quản lý là thực hiện nhiệm vụ phát triển doanh nghiệp thông qua việc kết nối ba yếu tố đầu tiên (công việc, nhân sự và môi trường), từ đó khiến nhiệm vụ quản trị yếu tố thứ tư (thực hiện công việc) trở nên dễ dàng hơn. Nó giống y như một vở kịch: Một kịch bản phù hợp nằm trong tay những diễn viên phù hợp cùng với những hỗ trợ phù hợp thì công việc của người đạo diễn, người đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ vở diễn sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều. Nguyên tắc ở đây là: *Nếu một nhà quản lý phối hợp tốt các kỹ năng, kỳ vọng của nhân viên với những nguồn lực được cung cấp thì hiệu quả thực hiện công việc sẽ được nâng cao.* Quan điểm này là chìa khóa tạo nên một môi trường làm việc hiệu quả, nuôi dưỡng sự tận tâm của nhân viên hơn là bắt buộc nhân viên phải làm việc theo mệnh lệnh. Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ tìm hiểu các cách để thực hiện điều này.

## **SỰ KẾT HỢP GIỮA CÁC YÊU CẦU VỀ NHÂN SỰ VÀ CHUYÊN MÔN**

Cho đến giờ, chúng ta đã phác thảo những nhiệm vụ mà Lucy phải thực hiện trong công việc của mình, những nhiệm vụ cần thiết cấu thành yêu cầu chuyên môn của công việc. Chúng ta cũng đã bàn luận đến tính cách của Lucy cũng như việc chúng liên quan đến công việc của cô như thế nào. Hiển nhiên, Lucy và công việc của cô là rất phù hợp. Tuy nhiên, chúng ta vẫn chưa rõ việc quản lý của Lucy sẽ bắt đầu tạo ra sự phù hợp đó ra sao. Hầu hết các nhà quản lý sẽ đơn giản chỉ phân công công việc, giải thích yêu cầu của công việc và sau đó hy vọng Lucy sẽ thực hiện công việc theo quy trình đã được thiết lập từ trước.

Trong một thời gian dài, những bước thực hiện như thế này đã trở thành quy chuẩn và dẫn đến hiệu suất trong công việc. Tóm lại, các yêu cầu chuyên môn được đáp ứng và công việc tiến hành đều. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra với các nhu cầu của con người - như kỳ vọng, lòng tin cá nhân, tính sáng tạo và sự phát triển của riêng Lucy - những thứ này xem qua có vẻ dễ dàng bị bỏ qua, đặc biệt khi Lucy tin vào nỗ lực tốt nhất của cô, bất kể điều gì.

Khoảng 30 năm trở lại đây, thậm chí từ trước đó nữa, một loạt các cuộc nghiên cứu đã được tiến hành về tổ chức và tái tổ chức công việc. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất được phát hiện ra thông qua các cuộc nghiên cứu này là: *Những nhân viên càng được khuyến khích tự tổ chức và quản lý công việc của mình theo các cách phù hợp nhất với phong cách sẵn có của họ (đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật và đòi hỏi của công việc), thì quá trình thực hiện công việc trong một thời gian nhất định sẽ tốt hơn và sự tận tâm dành cho tổ chức cũng cao hơn.* Mặc dù nguyên tắc này có vẻ hiển nhiên và đã được chứng minh trong công việc thực tế, tuy nhiên, phải mãi đến gần đây, nhiều nhà quản lý mới bắt đầu tuân theo.

Ngày càng nhiều tổ chức cho thành lập những *Đội tự quản* công việc và nó phù hợp với nguyên tắc đã được nêu trên. Mục đích của xu hướng này là khuyến khích các Nhóm làm việc mà không cần đến sự giám sát ngoại vi - thay vào đó là dựa vào nguồn lực bên trong của chính họ như lãnh đạo Nhóm, đề ra các kế hoạch, phụ trách chất lượng, quản trị mối quan hệ của các thành viên... Tâm điểm của hoạt động này chính là tính tự quản, tức cho phép và khuyến khích các nhân viên đưa những đặc điểm cá nhân mình vào công việc (xem Chương Mười)

*Những nhân viên giống Lucy ít cần đến sự giám sát. Một nhà quản lý có thể giao việc cùng với những nguồn lực để cô thực hiện công việc đó, còn mình rút lui vào hậu trường. Điều này không có nghĩa công việc của nhà quản lý đó kết thúc ở đây. Rút lui vào hậu trường có nghĩa là để Lucy tự kiểm soát bản thân mình; nó không có nghĩa là nhà quản lý không còn đóng vai trò gì nữa trong công việc. Đến một lúc nào đó, Lucy sẽ cần thêm các nguồn lực, ngoài các chính sách, sự đào tạo đặc biệt, các cơ hội, sự bàn luận và cả sự giúp đỡ để tiếp cận những người quan trọng trong hệ thống tổ chức.*

Vai trò của nhà quản lý cần trở thành một người tạo điều kiện hoặc huấn luyện viên hơn là người quản lý, một người cố vấn đầy kinh nghiệm hơn là một ông chủ, một người có thể duy trì được hiểu biết về môi trường làm việc chung rộng lớn hơn nhằm giúp các nhân viên làm việc.

Điều đặc biệt quan trọng đối với một nhà quản lý là kiên định chú ý đến

mọi thứ đáp ứng những quan điểm về công việc của các cá nhân như thách thức, tính đa dạng trong công việc, hiểu toàn bộ quá trình làm việc, được làm điều gì đó có ý nghĩa và khiến các nhân viên cảm thấy có giá trị khi là thành viên của tổ chức. Khi các nhân tố này được đáp ứng, thì nhân viên sẽ gần như gắn bó chặt chẽ với công việc, cũng như với con người và tổ chức đó (chúng ta sẽ bàn luận vấn đề này sâu hơn tại phần sau với nội dung về sự tận tâm của nhân viên).

Việc hiểu tất cả những điều này theo cách chung mới chỉ là bước thứ nhất. Bước quan trọng tiếp theo là phải áp dụng nó vào thế giới đặc biệt của mỗi cá nhân nhân viên.

Điều gì khiến công việc trở nên thách thức hơn với Lucy? Điều gì sẽ đáp ứng được sự đa dạng trong nhu cầu của cô? Những khía cạnh nào trong công việc của Lucy sẽ tạo ra sự toàn vẹn? Điều gì sẽ đem lại ý nghĩa của công việc trong con mắt của cô? Và những thứ gì cô coi là có giá trị? Phải đứng trên lập trường của chính Lucy để trả lời những câu hỏi này, chứ không phải từ quan điểm của ông chủ cô.

Việc cần thiết để bản thân các nhân viên thiết kế và tái thiết kế cách thức để họ có thể chỉ dẫn công việc của mình nằm trong định đề đã được đề cập trước đó. Kết quả sẽ là công việc được thực hiện tốt hơn và nhân viên sẽ tận tâm hơn với tổ chức.

## **TAO NÊN NHỮNG MỐI LIÊN HỆ CÁ NHÂN PHÙ HỢP: HIỂU GIÁ TRỊ CỦA NHAU**

Lucy thường làm việc gần gũi với Fred. Dù kết hợp với nhau rất tốt trong công việc chung nhưng họ lại rất khác nhau về tính cách và những quan điểm về giá trị bản thân. Lucy là một người nguyên tắc và tập trung, tiến hành công việc theo một kế hoạch định trước, xử lý tốt các chi tiết công việc, giữ bình tĩnh và thận trọng nếu phải giải quyết các rắc rối, thích giao thiệp với mọi người và có sự tự tin. Ngược lại, Fred có xu hướng tự do, có thể lùi bước hoặc tiến tới trong công việc, không có kế hoạch trong công việc của mình như thể anh ta chỉ phác thảo toàn bộ bức tranh mà không hề có chi tiết, mất kiểm soát nếu có rắc rối, thỉnh thoảng anh ta cũng thích làm việc cùng người khác nhưng thường xuyên không đưa ra định kiến của mình và khó đưa ra các quyết định. Fred coi mình là thành viên sáng tạo của bộ đôi (Fred và Lucy) và anh coi Lucy như một người thực hiện trực tiếp các ý kiến của mình. Lucy đồng ý.

Sự khác nhau giữa Lucy và Fred có thể dễ dàng là nguồn gốc của mâu

thuận. Thực tế, cho đến khi có đủ hiểu biết về những khác biệt của nhau, họ cũng trải qua nhiều va chạm. Lucy cố gắng làm cho Fred trở thành người có tính tổ chức hơn và thường xuyên than phiền rằng anh ta không bao giờ hăng hái với điều mình đang làm. Fred cũng than phiền rằng Lucy không có bất cứ sự sáng tạo gì và thường chú ý quá nhiều đến các chi tiết. Thực ra, cả hai người đều bổ sung cho nhau rất tốt, thực tế họ đã tạo ra sự cân bằng và cùng hướng tới công việc chung, người này bù đắp cho chỗ thiếu hụt của người kia. Lucy học cách tin tưởng những linh cảm của Fred khi giải quyết các vấn đề và Fred học cách tham khảo ý kiến Lucy khi công việc cần đến kế hoạch và tổ chức.

Cả Lucy và Fred đều có chung một ông sếp là Larry và sự khác nhau giữa Lucy và Fred khiến cho cuộc đời trở nên thú vị đối với ông. Larry có cách nhìn thế giới tương tự như Lucy và đó là lý do vì sao ông tuyển dụng Lucy trước tiên. Fred làm việc ở đó trước. Và ngay từ đầu, Larry đã cố gắng một cách khó khăn để hiểu được Fred. Ông cũng trải qua những thất vọng tương tự như Lucy sau khi cô được tuyển vào làm việc chung cùng Fred, nhưng Larry đã bắt tay làm việc ngay, không phải đợi cho đến khi Lucy đánh giá được Fred thì Larry mới bắt đầu đánh giá được cậu chàng này. Thực tế, khi tuyển dụng Lucy vào làm việc chung với Fred, Larry đã hy vọng rằng Lucy có thể thay đổi anh ta. Kết quả thực tế, như đã thấy, thậm chí còn tốt hơn mong đợi. Và trong trường hợp này, Larry đã trở thành nhà quản lý thành công. Ông đã học được rằng (như hầu hết các nhà quản lý hiệu quả cần phải học): Sự đa dạng trong tính cách của các nhân viên chính là vốn quý để nuôi dưỡng. Hơn thế nữa, ông cũng học được rằng, việc cố gắng thay đổi một người nào đó dưới quyền bạn không chỉ phí thời gian mà thực tế còn làm ngược lại nguyên tắc xây dựng một Đội mạnh.

Việc hiểu giá trị lẫn nhau theo cách này sẽ nuôi dưỡng những mối quan hệ công việc hiệu quả và cùng lúc đó góp phần phát huy hết những phẩm chất sẵn có trong mỗi cá nhân nhân viên cũng như nhà quản lý. Trong trường hợp của Fred và Lucy, ranh giới giữa họ đã không còn quá khó để vượt qua và thậm chí trong mối quan hệ giữa Larry và Fred cũng có thể nói như vậy. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi thế giới tâm lý và ý thức cá tính của một nhân viên quá khác biệt so với nhà quản lý và những người khác ở nhiệm sở? Trường hợp này thường xảy ra khi những khác biệt về văn hóa đưa đến các rào cản, ví dụ như ngôn ngữ, các giá trị, hệ thống đức tin căn bản về ý nghĩa công việc và đời sống nói chung. Các tổ chức ngày nay thường có xu hướng trở nên đa quốc gia và đa văn hóa. Vì vậy, chúng ta cần khám phá hay tạo ra những cầu nối văn hóa để giúp những con người từ những bối cảnh khác nhau có thể giao tiếp với nhau và thực sự hiểu nhau. Lời khuyên ở đây là: Một nhà quản lý càng có thể hiểu, đánh giá đúng và lợi dụng được sự khác biệt tâm lý

giữa các nhân viên tốt bao nhiêu, kết quả công việc sẽ càng hiệu quả bấy nhiêu. Trong phần tới, chúng ta sẽ xem xét một vài cách mà một nhà quản lý có thể áp dụng để đạt được mục tiêu này.

## **MỘT THẾ GIỚI CỦA NHỮNG KHÁC BIỆT, NHỮNG KHÁC BIỆT TRONG MỘT THẾ GIỚI**

Gần đây, Hector cũng gia nhập vào bộ phận của Lucy. Anh lớn lên ở Venezuela, năm 18 tuổi anh chuyển đến Mỹ để học đại học chuyên về kinh doanh. Và anh được tuyển dụng sau khi được Larry đào tạo nhằm phối hợp công việc với Lucy và Fred ở vị trí trợ lý tài chính.

Hector có tất cả những nền tảng cần thiết để làm công việc này, có động lực cao và thiết tha làm vui lòng sếp mình. Larry đoán rằng do Hector là một sinh viên giỏi và rất vui mừng được gia nhập công ty nên Hector sẽ làm việc rất tốt. Thêm vào đó, Larry cũng nghĩ rằng trong quá trình học việc, Hector sẽ cần một chút giám sát và chỉ dẫn. Lucy và Fred cũng hy vọng Hector sẽ tự biết phải làm gì trong phạm vi trách nhiệm của mình mà không đợi phải bảo. Phong cách giám sát chung của Nhóm Larry là phân công công việc chung và để các nhân viên tự phụ trách các chi tiết theo cách của mình.

Sau vài tuần, mọi thứ diễn ra rõ ràng không như Larry mong đợi. Lucy và Fred phản nản rằng Hector quá phụ thuộc vào sự chỉ bảo của người khác trong khi thật ra anh ta rất có năng lực và dễ tiếp xúc. Họ cũng chú ý rằng trong các cuộc họp, Hector chẳng bao giờ nêu ra đề nghị của mình, thường đồng ý với tất cả những gì Larry hay Fred nói và phớt lờ Lucy. Fred bắt đầu khó chịu với cách cư xử của Hector và Lucy bắt đầu cảm thấy bị ngáng trở bởi thành kiến giới tính thấy rõ của Hector. Larry cần phải làm gì đó để giải quyết vấn đề này. Do không muốn sai thải Hector nên Larry quyết định trước hết phải nói chuyện với anh ta nhằm tìm hiểu xem liệu Hector có cảm nhận được tình cảnh mà anh ta đang phải đối mặt hay không.

Khi Larry gọi Hector vào phòng làm việc của ông, đầu tiên chàng trai trẻ tỏ ra rất lo lắng. Anh ta đã biết có một vài thứ không ổn và sợ rằng mình có thể bị đuổi việc. Lúc đầu Larry cố gắng giúp Hector bày tỏ cảm nhận của mình về công việc và các đồng nghiệp. Nhưng Hector quá căng thẳng đến độ không thể nói một cách mạch lạc và thoải mái. Vì vậy, Larry cố gắng tiếp cận theo cách khác: Ông hỏi về gia đình và cuộc sống của anh ở Venezuela. Chàng trai trẻ tỏ ra cởi mở hơn bao giờ hết. Rõ ràng Hector nhớ gia đình mình và cảm thấy mình là người thừa tại công ty và rõ ràng những mối quan hệ thân tình trở nên rất

quan trọng đối với anh (điều này một phần phản ánh nguồn gốc văn hóa của anh). Hector hy vọng rằng, bằng cách làm vui lòng mọi người, anh sẽ có được những mối quan hệ thân tình đó. Nhưng sự việc diễn ra không đúng như tưởng tượng và Hector cảm thấy còn cô đơn hơn trước. Một trong những điểm thú vị nhất mà Larry nhìn thấy ở chàng trai trẻ này là anh ta đang cố gắng tái lập vài mối quan hệ gia đình tại nơi làm việc. Anh ta coi Larry giống như một người cha hoặc bác, coi Fred như anh trai và coi Lucy như chị gái. Thật đáng tiếc, vì phụ nữ tại Venezuela không có cùng thân thế như đàn ông nên trong ý nghĩ của Hector, Lucy được coi là không quan trọng như Fred và Larry.

Larry mất một vài tuần giúp Hector giảm bớt kỳ vọng của mình và đem lại năng lực tốt hơn. Ông cũng có một vài cuộc nói chuyện với Lucy và Fred nhằm giúp họ hiểu Hector và đưa ra vài ý kiến để cải thiện tình trạng này. Quan trọng nhất, Larry đã có thể hiểu được người khác, những người có nền tảng rất khác so với ông. Bằng cách đặt mình vào vị trí của Hector, ông đã có thể hiểu được cách ứng xử của anh ta. Quan điểm của Hector về công việc được xây dựng dựa trên một hình ảnh ẩn dụ của một gia đình tại quốc gia anh sinh ra. Larry nhận thấy rằng, những cố gắng của ông nhằm hiểu hơn về thế giới của Hector khiến anh ta cảm thấy được thấu hiểu và cho phép mình thể hiện bản thân theo cách của chính anh ta. Nếu không cố gắng hiểu Hector bằng cách đứng ở vị trí của anh ta thì Larry có thể sẽ dễ dàng phán xét Hector bằng những tiêu chuẩn không thích hợp và coi anh như "một nhân viên cứng đầu" cần có hành động chỉnh đốn lại ngay (Để tìm hiểu thêm về các cách thu được các lợi ích lẫn nhau từ những người có quan điểm khác nhau, xem Chương Mười).

## LẬP HỒ NGĂN CÁCH BẰNG CÁC HÌNH ẢNH ẨN DỤ

Hầu hết mọi người đều dùng phép ẩn dụ trong cuộc sống và công việc. Là một nhà quản lý, bạn phải coi tổ chức của mình như một sân chơi với các nhóm và cá nhân cạnh tranh nhau, hoặc giống như một đấu trường nơi các phái xung khắc cố gắng triệt hạ nhau, hoặc như một đại dương rộng lớn nơi mọi người cố gắng chèo thuyền vượt qua dòng nước yên lặng mà nguy hiểm, hay như một nông trang tuyệt đẹp nơi nhiều loại cây trồng phát triển. Mỗi hình ảnh trong các phép ẩn dụ này sẽ có những hàm ý khác nhau về nhà quản lý. Nếu trong phép ẩn dụ này, bạn là một huấn luyện viên thì trong phép ẩn dụ sau, bạn lại là một vị tướng quân, ở ẩn dụ tiếp theo lại là một thuyền trưởng và trong hình ảnh cuối cùng, bạn lại giống như một người nuôi trồng những thứ đang phát triển.

Ý thức về cá tính của bạn với tư cách là nhà quản lý sẽ giúp bạn có cách

ứng xử hiệu quả khi phải cạnh tranh với ý thức về cá tính của các nhân viên dưới quyền hay các đồng nghiệp, và cả với cấp trên của bạn trong tổ chức (trong một vài trường hợp). Vị huấn luyện viên hy vọng vào thái độ cạnh tranh quyết liệt của các thành viên trong đội. Nếu những thành viên trong tổ chức không thấy họ là những đấu thủ có khả năng thì sẽ không thể có thái độ cạnh tranh quyết liệt. Như mỗi hình ảnh ẩn dụ đưa ra phía trên, những kỳ vọng của lãnh đạo xuất phát từ ý thức về cá tính của họ, và kết quả đạt được sẽ phụ thuộc phần lớn vào mức độ hòa hợp giữa những mong đợi và sự tự ý thức về cá tính của các nhân viên dưới quyền.

Hãy nghĩ tới quan điểm của chính bạn về một tổ chức và vai trò của bạn trong tổ chức ấy với tư cách một nhà quản lý. Liệu bạn có biết các so sánh của bạn về tổ chức có khớp với cách so sánh ẩn dụ của các nhân viên dưới quyền? Nếu không, bạn có thể cùng họ khám phá. Quá trình này có thể được khai sáng và dẫn đến vài cải thiện trong cách thực hiện công việc và thái độ của họ. Nếu có cơ hội, theo cách này hay cách khác, bạn hãy sẵn sàng nói về sự so sánh ẩn dụ của bạn với người khác và họ sẽ thường phản ứng với những gì bạn nói. Ví dụ bạn có xu hướng sử dụng thuật ngữ như “đội” hay “chuỗi yêu cầu” hay những cụm từ như “lập kế hoạch” hoặc “tạo cho họ cơ hội phát triển”. Bạn có thể nghĩ đến nhiều hình ảnh mà bạn và người đối thoại đang sử dụng và chuyển tải nó thành một phép ẩn dụ có thể chấp nhận được. Đôi khi bạn cũng có thể khám phá ra những từ ngữ ẩn dụ bằng cách để ý đến những gì mình nói. Và những người khác có lẽ cũng đang làm giống bạn.

Hơn thế nữa, điều có thể trở nên quan trọng là hãy xem xét những thay đổi có thể xảy ra trong hình ảnh ẩn dụ về tổ chức của bạn khi những thứ xung quanh mình thay đổi. Hình ảnh ẩn dụ bạn đưa ra có thể không còn thích hợp với thế giới kinh doanh ngày nay hoặc nó hạn chế nhiều đến sự phát triển của bộ phận hoặc công ty bạn phụ trách. Ví dụ, hình ảnh ẩn dụ coi công ty là một gia đình có thể hoạt động rất tốt trong một doanh nghiệp nhỏ nhưng sẽ trở nên khác thường nếu công ty đó phát triển về quy mô. Lại nữa, khi bạn tuyển dụng nhân viên, hình ảnh ẩn dụ sẽ rất có giá trị nếu bạn biết họ coi mình là gì trong tư cách là thành viên trong tổ chức.

*Hector coi công ty nơi anh làm việc giống như một gia đình, trong khi những người khác xung quanh anh, bao gồm cả ông sếp lại nhìn công ty theo một cách khác. Có thể là nếu như Larry biết được điều ông bây giờ mới biết về Hector thì ông đã không tuyển dụng anh ta ngay từ đầu; nhưng cũng có thể là ông đã làm một việc tốt hơn để giúp Hector hòa nhập vào môi trường làm việc ngay từ lúc mới bắt đầu.*

Lời khuyên được đưa ra ở đây là: Một nhà quản lý càng hiểu và biết chắc về hình ảnh ẩn dụ mà nhân viên so sánh với vị trí của mình trong tổ chức thì ông ta sẽ giúp phát huy tốt hơn phẩm chất của nhân viên đó.

## CHÚ Ý ĐẾN NHỮNG DẤU HIỆU CĂNG THẲNG (STRESS)

Cho đến khi Larry có thể giúp Hector thoát ra được tình trạng khó khăn hiện tại thì anh ta vẫn đang phải trải qua những giai đoạn căng thẳng (stress). Vấn đề càng kéo dài thì mọi người càng cảm thấy căng thẳng và thái độ hành xử của Hector ngày càng tồi tệ hơn.

Mọi người thường đối mặt với căng thẳng bằng những hành vi ứng xử quen thuộc đã từng có hiệu quả trong quá khứ. Ngay cả khi hành vi ứng xử này không còn hiệu quả trong một hoàn cảnh đặc biệt nào đó, nó vẫn được cố sử dụng do không có hành vi ứng xử thay thế. Phản ứng của người khác sẽ chỉ làm tăng sự căng thẳng, khiến cái thông lọng trở nên thắt chặt hơn để rồi dẫn đến tác động ngược lại, khiến nhiều hành vi ứng xử tương tự xảy ra nhiều hơn. May mắn là Larry đã nắm bắt được các dấu hiệu căng thẳng của Hector, ông đã hành động để cắt đứt cái thông lọng đang thắt lên cổ anh ta và hướng quá trình này theo hướng tích cực hơn.

Trong vài trang tới đây, chúng ta sẽ xem xét một số nguồn gốc dẫn đến tình trạng căng thẳng (stress) của nhân viên và làm thế nào để quản lý được tình trạng đó. Khi bạn đang đọc phần này, hãy luôn nhớ rằng sự căng thẳng có xu hướng lan rộng. Thường thì một người có thể làm nảy sinh sự căng thẳng ở những người khác, ngay cả khi người này ít hoặc chẳng cảm thấy bản thân căng thẳng chút nào. Bạn có nhớ đến Typhoid Mary? Bà ta đã cố tình lây bệnh thương hàn tới hàng trăm người khác và bản thân bà ta thì không bao giờ bị bệnh. Stress cũng tương tự như vậy, nhiều người cảm nhận được nó và làm lây lan nó mà không hề cảm thấy gì về điều đó. Trong trường hợp của Hector, anh ta vừa cảm thấy căng thẳng, vừa khiến nó lan rộng. Nếu nhà quản lý cảm thấy căng thẳng thì có lẽ không cần tưởng tượng nhiều cũng biết được những tác động của nó đối với nhân viên.

### Nguồn gốc của sự căng thẳng

Mọi thứ đều là nguồn gốc tiềm tàng của sự căng thẳng. Ngay cả đối với những thứ đang vận hành rất tốt, thì chúng ta vẫn lo lắng về việc chúng sẽ trở nên tồi tệ đi. Rất nhiều người sống với những yếu tố mà họ hầu như không điều khiển được, nhưng điều kỳ diệu là hầu hết mọi người lại không để sự lo



lãng phí chiếm hết thời gian. Một nhà quản lý phải để ý đến những nguồn gốc của sự căng thẳng nhằm điều khiển được nó. Sau khi xem xét nguồn gốc của sự căng thẳng, chúng ta sẽ thảo luận về những dấu hiệu hay triệu chứng của tình trạng này mà người quản lý cần biết. Nên nhớ rằng, một hoàn cảnh có trở nên căng thẳng hay không luôn phụ thuộc vào sự cảm nhận của người đó trong hoàn cảnh đó. Những thứ khiến Fred căng thẳng có thể không khiến Lucy căng thẳng, và thực tế những gì khiến Hector căng thẳng chính là tấm gương phản ánh về nhu cầu cá nhân của anh ta và ý thức về cá tính liên quan.

Chúng ta sẽ thảo luận về ba nguyên nhân gây nên sự căng thẳng, đó là: Sự mơ hồ trong công việc, công việc chưa làm xong (đặc biệt là công việc quá tải), và những kỳ vọng không rõ ràng của nhà quản lý. Chắc chắn còn rất nhiều nguyên nhân khác đáng được chú ý nữa, nhưng trong khuôn khổ ở đây chúng ta sẽ chỉ bàn đến ba nguyên nhân này.

### *Sự mơ hồ trong công việc*

Một số người có khả năng chịu đựng sự mơ hồ trong công việc cao hơn so với người khác. Thực tế, nhiều cá nhân lại thích thách thức trong việc tạo ra một cơ cấu của mình - điều mà đối với những người khác có thể là một sự hỗn loạn. Với những người lao động thích một môi trường làm việc tương đối vững vàng, nơi họ được cung cấp tất cả các thông tin cần thiết để thực hiện công việc của mình, sự mơ hồ, nhập nhằng trong công việc sẽ khiến sự tự tin của họ bị lung lay và nó trở thành nguồn gốc của sự căng thẳng. Nếu tình trạng trên diễn ra trong thời gian dài sẽ làm giảm hiệu năng trong công việc của họ. Hầu hết nhân viên chỉ yêu cầu có đủ thông tin nhằm giảm sự bấp bênh, đạt tới mức độ thuận lợi nào đó trong công việc. Khi mức độ thuận lợi biến đổi từ người này sang người kế tiếp, thì điều quan trọng là xác định những gì cá nhân đó cần và xác định tại điểm nào thì mức độ thông tin trở thành yêu cầu quá mức.

Lucy thích có mọi thông tin liên quan đến công việc, vì cô có thể đưa ra các quyết định tốt nhất dựa trên những dữ liệu thực. Fred thiên về trực giác hơn, và vì vậy anh hài lòng với việc có ít thông tin hơn Lucy; và Fred sẵn sàng tạo ra nhiều lời hứa hẹn hơn Lucy. Thực tế, bất cứ khi nào Larry đưa ra quá nhiều thông tin hơn Fred mong muốn, anh thường không nghe nữa. Điều này khiến cả Lucy và Larry phát bực nhưng họ đã học được cách đọc ra các dấu hiệu và biết khi nào nên dừng lại. Hector, như bạn còn nhớ, có những dấu hiệu của sự căng thẳng, biểu hiện dưới dạng có những hành vi ứng xử bất thường được lặp đi lặp lại, do tình hình còn khá mơ hồ và rất không chắc chắn đối với anh ta cho đến

*khi Larry can thiệp.*

Vì có sự khác nhau giữa những người thể hiện sự chịu đựng của họ, hay thậm chí là thích thú với sự nhập nhằng trong công việc cũng như có sự khác biệt giữa những môi trường công việc khác nhau đối với sự nhập nhằng này, nên một phần quan trọng trong công việc của nhà quản lý là tìm kiếm sự phù hợp giữa mức độ chịu đựng của một người với mức độ mơ hồ của công việc. Trong một vài trường hợp, có thể dự báo trước được rằng, tình trạng công việc vốn là mơ hồ và tuyển dụng người phù hợp nhất cho tình huống đó. Tuy nhiên, hầu hết vị trí công việc đều biến đổi theo thời gian, gắn với từng thời kỳ ổn định hay không ổn định. Điều tốt nhất mà một nhà quản lý nên làm là cố gắng giúp đỡ và hỗ trợ nhân viên vượt qua thời kỳ không ổn định. Larry đã làm vậy để giúp đỡ Hector và ông cũng nhận ra rằng: Trong tương lai, nếu xảy ra tình hình tương tự, ông có thể tiến hành các hoạt động nhằm ngăn chặn những vấn đề nghiêm trọng nảy sinh ảnh hưởng đến sự phát triển. Bài học rút ra ở đây là: *Trong hoàn cảnh nếu hiểu được sự thay đổi mức độ chịu đựng mà nhân viên đang đối mặt thì nhà quản lý có thể giúp các nhân viên đó thực hiện công việc trong suốt thời kỳ bất ổn tốt hơn.*

### **Công việc chưa kết thúc**

Xu hướng tự nhiên của con người là luôn tìm cách kết thúc việc đang làm. Có một câu chuyện nổi tiếng về một nhà soạn nhạc vĩ đại, người đã nghe một đoạn khúc bị ngắt trước khi nó được kết thúc; ông buộc phải tiến lại chiếc đàn piano và hoàn thành nốt bán nhạc đã nghe. Những công việc chưa kết thúc tạo nên sự căng thẳng, một cảm giác không lấy gì làm dễ chịu và thường xuyên lấn sang những thứ khác. Đã bao nhiêu lần bạn để lại công việc còn làm dở trong phòng làm việc chỉ để thấy rằng nó luôn xuất hiện bất ngờ trong tâm trí của bạn? Bạn đã bao giờ quay lại văn phòng làm nốt việc chỉ vì bạn không thể chịu được sự căng thẳng mà nó gây ra? Một số người đã làm như vậy. Họ thấy rằng, điều đó giúp họ ngủ dễ hơn vì những công việc chưa kết thúc sẽ xâm chiếm cái góc bình yên trong tâm trí của họ.

Có thể là sự quá tải trong công việc là một yếu tố chính khiến cho công việc chưa thể hoàn thành. Các nhà quản lý thường phân công một loạt công việc mà không để ý đầy đủ về khối lượng công việc nhân viên phải gánh vác, đặc biệt là trong các tổ chức kém cỏi và ưa xu nịnh như ngày nay. Thường thì các nhân viên xuôi theo quy trình bằng cách chấp nhận những công việc làm thêm, có thể do họ sợ phải nói tiếng “không” với ông chủ hoặc họ tin rằng mình có thể làm thêm được công việc này mà không quá căng thẳng. Tuy

nhiên, nếu tình trạng này diễn ra trong một thời gian dài thì ngay cả vài công việc đơn giản cũng trở nên khó hoàn thành. Thực tế một đồng công việc chưa làm xong sẽ tích tụ thành một mức độ căng thẳng nào đó khiến hiệu quả công việc giảm sút. Và nếu tất cả những điều này diễn ra thường xuyên, người ta phải cố gắng thúc đẩy chúng bằng cách làm thêm ngoài giờ, mang về nhà làm hoặc làm mọi cách để hoàn thành - chỉ đến khi nhận ra chất lượng công việc của mình, họ mới không hoàn thành công việc bằng mọi cách. Là một nhà quản lý, bạn cần phải đề phòng những trường hợp như vậy. Một phần nó phản ánh sự tận tâm của nhân viên với công việc, nhưng một phần nó cũng phản ánh nỗi sợ hãi những sai lầm có thể xảy ra hay sợ cảm thấy xấu hổ trong mắt người khác, đặc biệt là trong con mắt ông chủ. Thông thường thì nhân viên sẽ không bày tỏ vấn đề này để mong được ông chủ chú ý, chỉ đến khi ông ta đề cập đến vấn đề và tìm cách giảm tải áp lực công việc cũng như giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Do đó, hãy luôn nhớ rằng: *Nếu một nhà quản lý càng cảnh báo về sự chông chát công việc cho các nhân viên thì tốt hơn hết là họ nên quan tâm đến những thay đổi cần thiết trong sự chông chát đó khi chúng đang gây ra sự căng thẳng cho họ.*

### **Những kỳ vọng nghèo nàn về vai trò của công việc đã xác định**

Vấn đề công việc chưa làm xong thường là do lỗi của một nhà quản lý, ông ta đã không xác định được kỳ vọng về vai trò với nhân viên. Những kỳ vọng không rõ ràng hoặc bị hiểu không đúng cũng thường xuyên gây ra cho nhân viên những căng thẳng nhất định - và thường là ở mức độ cao. Tương tự, những kỳ vọng không thực tế trong con mắt của một cá nhân cũng có thể tạo nên những áp lực không cần thiết lên người đó khi anh/cô ta không định hình được mức độ hợp lý. Tình trạng này thường sẽ không kéo dài và đòi hỏi phải có sự thương lượng lại giữa nhà quản lý và nhân viên.

*Một trong những yếu tố gây căng thẳng cho Hector chính là khuynh hướng mà anh ta mơ hồ về những kỳ vọng của Larry và người khác dành cho mình. Hector đoán rằng vai trò của anh ta là thực hiện theo sự chỉ bảo của nhà quản lý và rằng việc đưa ra các ý kiến của riêng mình không phải là phần việc của anh ta. Khi Larry và Hector bàn luận lại những gì Hector coi là kỳ vọng của ông, tình hình đã được ổn định lại và Hector có thể xác định hoàn toàn rõ ràng về những kỳ vọng của ông sếp đối với mình.*

Rất thường xuyên, nhân viên có xu hướng tránh bàn luận hoặc tái xác định những kỳ vọng chủ yếu của ông chủ đối với mình, đặc biệt khi hành động này thường được hiểu nhầm là một hành động mềm yếu. Đáng tiếc thay,

vấn đề này không tự nó “ra đi” mà thậm chí còn trở nên ngày càng tồi tệ và gây ra căng thẳng, khiến nó trở nên đặc biệt khó khăn để có thể bàn luận một cách thiện chí. Sự căng thẳng và tức giận ngăn cản sự lắng nghe, các bên đều có xu hướng đổ lỗi cho nhau hơn là cùng nhau cố gắng giải quyết vấn đề và kết quả là những hành động quá đáng diễn ra như vấn đề đuổi việc, kỷ luật... Mặc dù một kịch bản như vậy có thể không cần thiết và chúng ta tự hỏi tại sao lại không “ngắt” đi ngay khi nó còn mới là một cái chổi non. Thực tế có rất nhiều người luôn tìm cách tránh những tình huống không hay cho đến khi chúng nổ tung trước mặt họ

*Trong trường hợp của Hector, Larry phải bắt đầu đưa vấn đề ra bàn thảo khi Hector cảm thấy không thể làm điều đó.*

Trường hợp điển hình này thường diễn ra khi có sự khác biệt về quyền lực giữa hai người. Người ở vị trí có quyền lực mạnh nhất phải tạo ra cách tiếp cận giữa hai bên. Người có quyền lực - trong trường hợp này là nhà quản lý - phải nhạy cảm với những dấu hiệu và “triệu chứng” của vấn đề sẽ được tiếp tục thảo luận. Về điểm này, chúng tôi có thể đưa ra lời khuyên: Nếu một nhà quản lý càng thường xuyên khơi mào các cuộc thảo luận về kỳ vọng công việc với nhân viên thì nhân viên càng dễ dàng tránh được căng thẳng do hiểu không rõ ràng hoặc hiểu lầm kỳ vọng của sếp dẫn đến những sai sót trong thực hiện công việc.

### Những biểu hiện của căng thẳng

Chúng ta sẽ thấy có vài hành vi ứng xử được coi là bình thường đối với mọi người. Chỉ khi những hành vi này được lặp lại liên tục trong một thời kỳ dài và/hoặc khi một loạt hành vi xảy ra cùng một lúc thì bạn cần phải lưu tâm đến yếu tố căng thẳng. Ví dụ, một nhân viên đến công sở muộn hoặc không làm việc có lẽ là một hành vi bình thường trong một giới hạn thông thường. Nhưng khi những hành vi này được lặp đi lặp lại, hoặc khi nó kết hợp với những bữa ăn trưa kéo dài hơn mức thường và những cơn giận dữ bất ngờ nổ ra tại nơi làm việc thì có thể coi đó là dấu hiệu của sự căng thẳng. Thêm vào đó, việc xét đoán những hành vi ứng xử đặt trong hoàn cảnh của cá nhân đó là rất quan trọng. Một ai đó vốn dè dặt và khá khác biệt bất ngờ trở nên ồn ào sẽ bị coi là khác thường so với một người vốn thường ngày hay ồn ào và sôi nổi. Ngược lại, người quan tâm đến những vấn đề xung quanh và hay nói bỗng bất ngờ rút khỏi các cuộc nói chuyện về xã hội thì gần như là biểu hiện của căng thẳng. Nói tóm lại, không nên đánh giá về bản thân của hành vi mà cần đánh giá hành vi gắn liền với hình mẫu bình thường của một cá nhân.

Nên lưu ý rằng, mặc dù một hành vi ứng xử đặc thù có thể dẫn đến căng thẳng trong tổ chức này song điều đó cũng không có nghĩa là sẽ xảy ra đối với một tổ chức khác. Một cá nhân vốn ưa thích những chỉ dẫn rõ ràng cho công việc của mình có lẽ cũng không thấy căng thẳng khi làm việc trong một doanh nghiệp khoán việc. Ngược lại, một người thích những thách thức khi phải đối mặt với những vấn đề mới và không mong đợi cũng có thể thấy công việc trong một tổ chức lớn, có tính kỷ luật cao không đến nỗi không thể chịu đựng nổi.

*Nếu Hector làm việc trong một công ty bảo hiểm ở Mỹ La tinh thì sự phụ thuộc của anh ta vào ý kiến hay yêu cầu của người khác sẽ không gây ra những hậu quả tương tự như khi anh ta làm việc trong một công ty của Mỹ. Tại Mỹ La tinh, với tư cách là một nhân viên, những kỳ vọng chính yếu của cấp trên có lẽ cũng sẽ phù hợp với anh ta hơn.*

Người quản lý cần chú ý đến những biểu hiện của sự căng thẳng đã thể hiện rõ như sự bộc phát về cảm xúc hay những hành vi đến muộn diễn ra liên tục. Những biểu hiện căng thẳng cũng có thể rất khó phát hiện, ví dụ như đau đầu, dạ dày nôn nao, kiệt sức, khó ngủ và những biểu hiện tương tự - những biểu hiện này thường chỉ xuất hiện khi con người bị căng thẳng. Những chú ý thận trọng đến những hành vi ứng xử tiêu biểu thường thấy của một nhân viên sẽ giúp các nhà quản lý nhanh chóng nhận ra những dấu hiệu này. Cuối cùng, chất lượng công việc tự bản thân nó cũng có thể đưa ra những biểu hiện rõ ràng của sự căng thẳng.

Một vài kinh nghiệm thực tế mà bạn có thể áp dụng cho mình hoặc cho cấp dưới như một cách để giảm hoặc ngăn chặn trạng thái căng thẳng quá mức là:

1. Duy trì nhận thức về những dấu hiệu của căng thẳng.
2. Biết rõ mức độ chịu đựng của bạn đối với sự mơ hồ trong công việc và tìm kiếm những thông tin cần thiết sau đó để tiếp tục chịu đựng.
3. Đưa ra các ưu tiên và chỉ nên tập trung vào những nhiệm vụ thực sự cần thiết.
4. Nghỉ ngơi đúng mức trong quá trình làm việc nhằm duy trì được sự tập trung.
5. Đánh giá được mức độ tham gia cần thiết của bạn đối với công việc và ủy nhiệm hay chia sẻ công việc càng nhiều càng tốt.
6. Thường xuyên xem xét và bàn bạc lại về những kỳ vọng chủ yếu nhằm

ngăn chặn hoặc giảm thiểu những công việc chưa làm xong.

Cũng có rất nhiều cách giảm căng thẳng khác mà bạn có thể đưa ra cho mình, nhưng điều quan trọng là bạn phải luôn nhớ rằng: *Càng để tình trạng căng thẳng kéo dài bao lâu thì bạn càng khó đối mặt trực tiếp và giải quyết hậu quả vấn đề đó bấy nhiêu.* Đây là bài học mà nhiều người có vẻ như phải học rất nhiều lần mới thấu hiểu được.

## KHI HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC TRỞ NÊN TỐI ĐI

Hầu hết các tổ chức thành công đều có một vài hình thức của Chương trình trợ giúp nhân viên (Employee Assistance Program- EAP). Với sự căng thẳng xảy ra ở nơi làm việc và trong cuộc sống nói chung, chương trình này được hy vọng rằng, một tỷ lệ nhân viên nhất định, bao gồm những người giỏi nhất, phải chịu đựng một vài vấn đề về xúc cảm. Rất thường xuyên, khi các nhà quản lý và đồng nghiệp ý thức được vấn đề thì nó đã đạt đến mức nghiêm trọng mới và có thể xuất hiện dưới hình thức khác xa bản chất hoặc/và bất thường về tâm lý. Và khi vấn đề đã đến mức đó rồi thì hiệu quả công việc chắc chắn bị ảnh hưởng.

Quá ít nhà quản lý được đào tạo để giải quyết với những vấn đề như vậy và hầu hết trong số họ có lẽ sẽ vẫn khẳng khẳng cho rằng đó không phải là phần việc của mình và rằng vấn đề cá nhân của nhân viên không phải là công việc của nhà quản lý. Họ thậm chí thà để mất nhân viên giỏi đó còn hơn là phải đối mặt trực tiếp với tình trạng như vậy. Và các nhà quản lý khác cũng thường làm như vậy. Để mất một nhân viên đã được đào tạo đối với một tổ chức thực chất là sự mất mát về tài chính hoặc một khách hàng. Vì vậy, nếu mối quan tâm đầu tiên của người quản lý là giữ lại nhân viên giỏi, thì điều quan trọng là ông/bà ta phải biết khi nào nên xem những vấn đề cá nhân của nhân viên cũng chính là vấn đề của mình.

Các chương trình trợ giúp nhân viên thành công không chỉ đơn giản cởi bỏ những vấn đề thuộc trách nhiệm của nhà quản lý mà còn dạy các nhà quản lý cách nhận biết những dấu hiệu cảnh báo sớm cũng như cách thức thẳng thắn, khuyến khích mà họ tiếp xúc với nhân viên nhằm hỗ trợ nhân viên đó giải quyết khúc mắc trước khi vấn đề trở nên quá muộn. Các nhân viên cũng thường có khả năng phủ nhận vấn đề, đặc biệt là những người say mê công việc và họ phải mất một thời gian khó khăn để nhận ra hiệu quả công việc của mình thấp ngay cả khi nó đã được ghi nhận trong hồ sơ. Thậm chí, ban đầu, khi phải đối mặt với thực tế rằng hiệu quả công việc đang kém đi, các nhân

viên thường tìm cách giải thích sự việc một cách duy lý trí. Khả năng và thiện chí của một nhà quản lý trong nỗ lực đối phó với các nhân viên có năng lực đã từng trải qua thời kỳ khó khăn trong cuộc sống và chịu sức ép từ công việc không chỉ giúp công ty tiết kiệm đầu tư mà còn giữ lại giá trị cuộc sống.

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về một số cách tạo ra sự tận tâm của nhân viên. Tuy nhiên, một số chuyên gia về tổ chức nhận định rằng: Các nhân viên có sự tận tâm quá cao với công việc thường sẽ dễ bị căng thẳng hơn. Trong chừng mực nào đó, bạn phát triển các tiêu chuẩn hoàn hảo nhất cho công việc của mình và tạo áp lực cho bản thân để đáp ứng những tiêu chuẩn đó, gây ra căng thẳng cao độ và những cơn giận thường bất ngờ bùng phát. Đó là lý do vì sao người quản lý phải nên thận trọng khi xem xét các dấu hiệu của căng thẳng, ngay cả đối với những nhân viên giỏi nhất. Chính Nhóm nhân viên giỏi mà ông chủ đánh giá là tận tâm lại thường có biểu hiện căng thẳng và có thể được che phủ bởi thành tích tốt hơn trong công việc. Thật đáng tiếc, chỉ khi áp lực trở nên quá lớn và hiệu quả công việc bắt đầu xuống dốc thì người quản lý mới nhận ra và dấu hiệu căng thẳng đã diễn ra trong một thời gian dài. Giờ đây họ cần đến sự giúp đỡ của các chương trình trợ giúp nhân viên.

## **TẠO DỰNG SỰ TẬN TÂM CỦA NHÂN VIÊN**

Các nhân viên tận tâm là những người gắn bó với công việc, với đồng nghiệp và với tổ chức. Họ là người mà nhà quản lý có thể tin tưởng để giao việc. Họ tự tìm ra các cách để giải quyết vấn đề của bản thân, chú ý đến mối liên quan giữa công việc của mình với người khác và cộng tác với người khác khi cần thiết, luôn hành động vì lợi ích tối cao của tổ chức nói chung và không đặt lợi ích cá nhân của mình trên lợi ích của Nhóm hay tổ chức. Mặc dù một cá nhân mới được tuyển dụng có lẽ sẽ không thể hiện sự tận tâm của mình trong cả ba lĩnh vực (công việc, đồng nghiệp và tổ chức), thì ít nhất một người chủ vẫn có thể tuyển mộ những người gắn bó với công việc. Còn sự tận tâm với hai lĩnh vực sau có thể cần thời gian để tạo dựng và có vài cách đặc biệt mà một nhà quản lý có thể áp dụng thực hiện.

### **Tận tâm với công việc**

Những người tận tâm với công việc thường thấy bản thân công việc đã là một phần thưởng, họ thường trở nên mải mê đến độ quên thời gian, xây dựng lòng tự hào trong chất lượng công việc, nghĩ về công việc ngay cả khi không làm việc và luôn cố gắng thúc đẩy hiệu quả công việc. Đây là những nhân viên không nhìn đồng hồ chờ hết giờ tan tầm hay chờ đợi được chỉ bảo

phải làm gì. Những phần thưởng đó là giai đoạn thứ hai sau khi họ đã hoàn thành công việc.

*Lucy là một ví dụ tuyệt vời về hình mẫu nhân viên có sự tận tâm cao độ với công việc và với tổ chức (ta sẽ bàn luận trong các phần sau). Mặc dù cảm thấy khó khăn lắm trong việc cân bằng công việc với cuộc sống gia đình, song cô vẫn làm mọi cách để đáp ứng các yêu cầu công việc. Và đừng quên rằng, một người quản lý dễ rơi vào bẫy khi đưa ra các phán đoán sai lầm về sự tận tụy của một nhân viên dựa trên nguồn thông tin hạn chế. Nếu chỉ nhìn vào số giờ làm việc của Lucy, ta sẽ không thể biết được lòng tận tâm với công việc của cô. May mắn thay, Larry lại hiểu hoàn cảnh của Lucy và để cô tự do quản lý giờ làm việc của chính mình. Là một nhà quản lý sáng suốt, ông biết rằng mình đang có một nhân viên giỏi và không dễ bị mắc bẫy bởi một vài chính sách hay nguyên tắc đã được thống nhất và phê duyệt.*

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét vài cách khác mà nhà quản lý có thể áp dụng để nuôi dưỡng lòng tận tâm của nhân viên.

Tại phần đầu của chương này, chúng ta đã thảo luận rằng, việc cố gắng tái tổ chức công việc để giúp nhân viên định hình công việc phù hợp với phong cách của chính mình sẽ góp phần tạo dựng sự tận tâm của nhân viên. Những cố gắng này tạo cho nhân viên được làm chủ công việc và do vậy họ thấy gắn bó với công việc. Những lời khuyên sau đây cũng có thể áp dụng:

1. Hãy dành cơ hội để tin tưởng vào nhân viên nhằm quản lý họ ngay cả khi bạn không chắc chắn về họ. Nếu thường xuyên làm việc này, thậm chí ngay cả khi không thường xuyên đi nữa, thì bạn cũng chỉ mất ít mà học được nhiều.

2. Hãy để cho nhân viên của bạn làm mọi thứ theo cách của họ, ngay cả khi đó không phải là cách mà bạn sẽ làm.

3. Cho phép nhân viên của bạn mắc lỗi nhưng yêu cầu họ phải học hỏi được từ những lỗi lầm đó và không được lặp lại lần nữa. Hãy nhớ: Ngăn người khác mắc lỗi tức là bỏ đi các cơ hội được học hỏi những điều quan trọng.

4. Bỏ ngay xu hướng kiểm soát mọi hành vi của nhân viên dưới quyền, thậm chí đó là điều khiến bạn lo lắng. Và đừng quanh quẩn “cần móng tay”; nó chỉ gây ra sự căng thẳng ở người khác mà thôi.

5. Hãy để bản thân trở thành tấm gương để nhân viên học tập - chắc chắn hành vi ứng xử của bạn phản ánh sự tận tâm của bạn với công việc.



6. Giải thích rõ ràng các kỳ vọng của bạn nhưng luôn cởi mở để bàn luận lại về chúng khi hoàn cảnh thay đổi.

### **Tận tâm với đồng nghiệp**

Những nhân viên tận tâm với đồng nghiệp thường có xu hướng dễ ý người khác làm việc như thế nào, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp khi cần, thỉnh thoảng họ còn đặt những nhu cầu của người khác lên cao hơn nhu cầu của bản thân, cố gắng giúp một đồng nghiệp mới hòa nhập và thường coi các đồng nghiệp như một thành viên của “gia đình công ty”. Một nhà quản lý tinh ý sẽ dễ dàng nhận ra cách cư xử và sự tận tâm này. Nhưng quan trọng hơn, ông ta có thể coi đó là mô hình, hỗ trợ và nhân rộng cách cư xử và sự tận tâm này ra toàn công ty.

Do hầu hết công việc không được chỉ đạo riêng rẽ nên việc các cá nhân nhận ra rằng các công việc có liên quan đến nhau là rất quan trọng. Sự thừa nhận này là nền tảng cho cách làm việc đồng đội và cũng giúp nâng cao hiệu quả công việc cũng như tạo cơ hội phát triển cho mỗi cá nhân. Làm việc đồng đội theo cách tự định hướng chỉ hiệu quả khi các thành viên trong Đội cảm thấy vinh dự khi hợp tác với nhau và luôn đặt hiệu quả chung của toàn Đội lên trên hết.

Một phần quan trọng để xây dựng được sự tận tâm với đồng nghiệp và Đội chính là khả năng hiểu điểm mạnh của nhau giữa các thành viên trong Nhóm; sự đóng góp đặc biệt của mỗi người cho công việc và sự tự ý thức của mỗi người. Mỗi quan hệ xã hội giúp tạo nên sự gắn kết nhóm phải được tạo dựng quanh điểm khác biệt nhưng phù hợp giữa nhiệm vụ của các thành viên, chứ không phải tạo ra sức ép buộc phải tuân theo, gây nặng nề cho mỗi người. Người quản lý thường xuyên có ảnh hưởng mạnh nhất đến nội quy của một Nhóm, khi ông/bà ta ở vị trí tốt nhất để tạo dựng hoặc thay đổi thói quen theo hướng tăng hiệu quả làm việc của Nhóm và sự khác biệt giữa các thành viên.

Khi gia nhập Nhóm, Hector cảm thấy bất bình và mong người khác chỉ dẫn cho mình cách hành xử thích hợp. Do sự khác biệt về văn hóa, Larry, Fred và Lucy có thể dễ dàng gây áp lực lên Hector để biến anh ta trở thành người Bắc Mỹ, điều có thể phá vỡ cảm giác thực sự của Hector về bản thân và có lẽ cả sự tận tâm của anh ta với Nhóm. Anh ta có thể không đáp ứng được những kỳ vọng trong công việc do nó không phù hợp với ý thức hệ của anh ta - kết quả là anh ta ít có sự gắn bó với Nhóm hay tổ chức. Nhưng thực tế hóa ra ngược lại, dưới sự lãnh đạo của Larry, Hector thấy mình là thành viên có giá trị của Đội, cảm thấy tin tưởng vào bản

*thân và tăng cường sự gắn bó với các đồng nghiệp và tổ chức.*

Sau đây là một vài hướng dẫn nhằm tạo dựng sự tận tâm của một nhân viên với các đồng nghiệp:

1. Tạo điều kiện để các cá nhân chia sẻ nhận định và kỳ vọng của mình về vai trò của họ với những người khác có liên quan. Điều này sẽ giúp củng cố sự nhận thức về mối liên quan công việc giữa họ.

2. Liệt kê những điểm liên hệ công việc giữa các thành viên trong Nhóm để họ có thể nhìn ra bức tranh toàn cảnh và chỉ ra cách mỗi người có thể làm gì để phù hợp. Bằng cách này, các thành viên sẽ thấy được hành động của họ sẽ ảnh hưởng đến người khác như thế nào trước khi tiến hành việc gì.

3. Hãy để các cá nhân lựa chọn, thảo luận và thỏa thuận về bất kỳ những kỳ vọng nào mâu thuẫn nhau thông qua quá trình lên danh sách các điểm liên hệ công việc. Điều này có thể tiết kiệm được nhiều thời gian và tránh bức mình sau này.

Một lợi ích quan trọng của quá trình ba bước này chính là tránh được những giả định sai lầm và quy kết cho người khác khi họ làm điều gì ảnh hưởng đến vị trí của một ai đó trong Nhóm. Dù kết quả có xảy ra thật di nũa thì có thể mục đích ban đầu của họ không phải như vậy. Mọi người đều có những điểm không rõ ràng và ba lời khuyên trên có thể giúp giảm thiểu những hậu quả tương tự.

Cuối cùng, điều quan trọng là hãy nhớ rằng: Luôn cần đến thời gian để tạo dựng sự tận tâm giữa các đồng nghiệp. Hiếm khi một nhà quản lý có thể tìm thấy một nhân viên mới được tuyển dụng đã có ngay sự tận tâm với đồng nghiệp, ngay cả trong những điều kiện tốt nhất. Mức độ tận tâm phát triển nhanh như thế nào còn phụ thuộc vào các mối quan hệ nổi bật và phạm vi mà nhân viên đó đạt được sự hài lòng cũng như phát triển trong quá trình hợp tác làm việc và các mối quan hệ xã hội trong công ty. Nhiều tổ chức có những chương trình định hướng phát triển tập trung cả vào phân công công việc và cách thức mà các "tân binh" cộng tác với các "cựu binh" khác trong bộ phận của mình hoặc bộ phận khác. Những chương trình như vậy sẽ sớm đặt nền tảng cho các mối quan hệ xã hội trong công ty, điều tạo nên hiệu quả trong làm việc đồng đội.

### **Tận tâm với tổ chức**

Những nhân viên gắn bó với tổ chức thường liên tục để ý xem tổ chức hoạt động như thế nào, tự hào về những thành công của tổ chức, luôn bảo vệ

khi có những phê phán từ bên ngoài, gắn mục đích cá nhân với mục đích của tổ chức và nhìn chung dành ưu tiên phục vụ lợi ích của tổ chức hơn tất cả.

Trong một thời gian dài, các nhà quản lý có xu hướng chỉ xác định sự tận tâm theo những tiêu chuẩn tận tâm với tổ chức mà ít chú ý đến hai lĩnh vực còn lại. Với sự tín nhiệm tăng cao vào cách làm việc theo nhóm cũng như sự nhận biết rằng hầu hết các nhân viên ngày nay đều có khả năng tự quản lý công việc của mình nên ngày càng có nhiều nhà quản lý khuyến khích nhân viên của họ tự chịu trách nhiệm lập kế hoạch, tổ chức và quản lý công việc của chính mình, xếp họ trong những đội đã được cấu trúc hoặc có sẵn. Những nhà quản lý ở cấp độ cao hơn thường yếu về sự tận tâm với đồng nghiệp mặc dù họ thường được đánh giá cao ở sự tận tâm với công việc và tổ chức (vì rất nhiều người trong số họ đạt đến vị trí quản lý thông qua cạnh tranh và không cộng tác với đồng nghiệp). Những gì mà họ khuyến khích các nhân viên cấp dưới của mình có thể không được giải thích rõ trong chính hành vi của họ.

*Bằng cách cho phép Lucy tự quản lý mình mà không có bất kỳ sự ép buộc quan liêu nào, Larry đã tạo dựng trong cô sự gắn bó với công việc và nuôi dưỡng sự gắn bó với công ty. Bằng cách tương tự, Larry cũng giúp Hector tăng cường gắn bó với các đồng nghiệp cũng như với công ty.*

Sau đây là những tổng kết rút ra mà một người quản lý có thể áp dụng nhằm nuôi dưỡng sự tận tâm của nhân viên với tổ chức:

1. Phát triển và chia sẻ viễn cảnh về những gì mà tổ chức hoặc bộ phận có thể đạt được và đạt được nó như thế nào (xem thêm Chương Hai).
2. Khuyến khích nhân viên tham gia vào việc đưa ra các quyết định.
3. Giúp các nhân viên hiểu cách làm để công việc của họ có thể phù hợp với bức tranh chung của tổ chức và những đóng góp của họ đối với viễn cảnh của tổ chức hay bộ phận.
4. Giúp họ phát triển nghề nghiệp bằng cách gắn mục đích cá nhân với những đóng góp của họ cho mục đích của tổ chức.

Khi mức độ tận tâm của một nhân viên liên quan đến mỗi lĩnh vực (công việc, đồng nghiệp và tổ chức) có thể khác nhau thì một nhà tổ chức cần phải hiểu sự khác nhau đó có liên quan đến các mức độ liên kết cao hoặc thấp. Ví dụ, một nhân viên gắn bó với công việc nhưng không tận tâm với đồng nghiệp hoặc tổ chức sẽ ở vào một hoàn cảnh rất khác so với một nhân viên chỉ gắn bó với đồng nghiệp. Cả hai nhân viên này đều có sự tận tâm nhưng theo các cách rất khác nhau. Sự đa dạng này có mối liên quan quan trọng tới hiệu quả làm việc, tinh thần làm việc đồng đội, sự tự nguyện cố gắng vì mục đích của công

ty trong mỗi cá nhân...

Một vài nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các nhà quản trị ở cấp độ cao thường có xu hướng tận tâm cao với công việc và tổ chức nhưng lại ít tận tâm với đồng nghiệp. Ngược lại, nghiên cứu cũng cho thấy các nhân viên cấp thấp hơn trong tổ chức thường có xu hướng ít gắn bó với công việc và tổ chức nhưng lại tận tâm cao với đồng nghiệp. Trong khi các nhà quản lý có thể thu được những lợi ích bằng việc cố gắng xây dựng đội thì các nhân viên lại thu được lợi ích từ nỗ lực tái thiết kế công việc và được chỉ dẫn cách công việc của họ đóng góp như thế nào vào bức tranh toàn cảnh - cũng là mục đích của tổ chức.

Vì vậy, nhìn chung, một nhà quản lý mong muốn xây dựng sự tận tâm của nhân viên cần phải bắt đầu bằng việc chẩn đoán mức độ tận tâm hiện tại của nhân viên với công việc, đồng nghiệp và tổ chức. Nếu sự tận tâm này ở mức cao trong cả ba lĩnh vực (mặc dù điều này hiếm khi xảy ra), thì công việc của người quản lý chỉ cần bảo đảm rằng mức độ tận tâm đó sẽ không bị giảm sút do thiếu để ý. Bất kỳ một sự khác biệt từ việc mô tả lí tưởng ít hay nhiều hơn có thể đòi hỏi phải có một số can thiệp, phụ thuộc vào mức độ chênh lệch và yêu cầu của hoàn cảnh. Ví dụ, một đội bán hàng gồm các nhân viên tận tâm với công việc nhưng lại ít gắn bó với công ty họ làm việc, sẽ thường xuyên gây ra những vấn đề về doanh thu. Phải có một số hoạt động cần thiết nhằm củng cố lại sự tận tâm của họ với công ty. Mặt khác, một người bán lẻ mới được tuyển dụng trong vài tháng cần tận tâm, gắn bó với công việc của mình; còn doanh số ở đây là không thích hợp.

## **VAI TRÒ KHÁC NHAU, ĐỘNG LỰC KHÁC NHAU, NHỮNG BÀN NGÃ KHÁC NHAU**

Vào một ngày, Lucy, Fred và Hector cùng nhau đi ăn trưa và cùng nói về Larry. Fred nói "Các bạn có bao giờ để ý thấy Larry khác như thế nào khi ông ta không ở đây không?". Khi Lucy muốn biết rõ câu hỏi hơn, Fred tiếp tục "Ừ, tôi để ý rằng chúng ta dễ dàng nói chuyện với ông ấy một cách cởi mở kể cả khi đang cùng lái xe đi đâu đó". Lucy cười "điều đó có gì mà ngạc nhiên, anh có ý tưởng nào cho Larry để làm báo cáo gửi J.G? Mọi thứ phải luôn hợp lý, luôn luôn được kiểm soát, không nên lộn xộn. Larry mà anh gặp ở văn phòng sẽ không giống với Larry mà anh gặp trong siêu thị". Hector nhìn một cách dò hỏi "tôi luôn nghĩ một người sẽ hành xử giống nhau, bất kể anh ta ở đâu. Ý chị định nói Larry là một người khác với tôi hơn với chị?". Lucy trả lời "Hector, anh nên nhận thấy mọi người không luôn như vậy trong mọi tình huống. Hãy nhớ cách anh cư xử trong cuộc họp khác thế nào với cách anh cư xử ngoài cuộc họp. Anh

*luôn có một cách hành xử nhất định tùy theo từng tình huống. Khi đi qua cánh cửa trước mặt kia, Larry là người quản lý chứ không phải là người bạn thân khi ngồi uống nước với anh. Nhưng ông ta vẫn là Larry. Và chúng ta cũng không khác ông ta. Tôi biết là tôi không thể cư xử cùng một cách thoải mái với với các bạn đồng nghiệp quanh tôi như cách tôi vẫn cư xử với bạn bè của mình. Nó không phải là vấn đề tin tưởng mà chỉ là sự khác nhau thích hợp."*

Thực tế những người đó có một loạt bản ngã và nó phụ thuộc vào vai trò hay tình huống - quan điểm này không còn mới lạ với bất kỳ ai trong chúng ta. Người ta thường đưa ra kết luận về tính cách chung của một cá nhân chỉ qua cách hành xử của người đó trong một hoặc hai tình huống. Sau đó họ rất ngạc nhiên khi người đó có cách cư xử rất khác so với khi được bắt gặp trong tình huống lúc đầu. Phải chăng điều này có nghĩa người này là một kẻ hay thay đổi ý kiến và không thể tin tưởng được? Với một vài người thì sự liên hệ này có vẻ phù hợp, nhưng với đa số mọi người thì không phải vậy. Trong khi cái cốt lõi trong nhân cách của một người có xu hướng luôn ổn định trong bất kỳ tình huống nào thì hành vi ứng xử và cảm giác của người đó trong từng thời điểm lại được định hình bởi các tình huống xảy ra, hoặc bị ảnh hưởng trước những thứ như những kỳ vọng của người khác hay bị ép phải làm vậy.

Để trở nên hiệu quả trong công việc suốt một thời gian dài, các nhân viên nên học cách có những hành vi ứng xử và thái độ khác nhau trong những tình huống khác nhau. Khi những hành vi ứng xử và thái độ này phù hợp với cả giá trị bản thân và yêu cầu của tình huống thì họ sẽ thấy công việc trở nên hiệu quả và hài lòng. Ngược lại, họ sẽ phải luôn tìm cách giải quyết các căng thẳng mà hành vi ứng xử và thái độ không phù hợp gây ra. Vì hầu hết mọi người phải liên tục trải qua từ tình huống này đến tình huống khác và liên tục đối mặt với việc xác nhận ý thức hệ của bản thân, cũng như đáp ứng các đòi hỏi của công việc và các đòi hỏi của người khác, nên không có gì là ngạc nhiên khi họ trở thành những con người khác nhau tại những thời điểm khác nhau, trong những hoàn cảnh khác nhau. Cách tốt nhất để một người quản lý có thể hiểu được sự khác nhau về những biểu hiện bên ngoài đó chính là đi sâu vào bên trong, cố gắng quan sát biểu hiện đó, tức là, phải đứng trên quan điểm của nhân viên đó.

## **LUÔN LÀM CHO BẢN THÂN TRỞ NÊN CÓ GIÁ TRỊ**

Có một khía cạnh thú vị về ý thức giá trị bản thân của một người theo hoàn cảnh - anh ta hay cô ta sẽ miêu tả cho những người khác về một hoàn cảnh giống nhau theo những cách khiến cho bạn thắc mắc liệu nó có là một

hoàn cảnh tương tự hay không. Bạn đã bao giờ trải qua một tai nạn nguy hiểm đến tính mạng và sau đó thuật lại với người khác? Nếu người đó là mẹ bạn, bạn sẽ nói gì? Và nếu thuật lại sự kiện cho người bạn tốt nhất của mình, bạn có miêu tả vụ tai nạn khác với khi bạn miêu tả cho mẹ mình không? Có lẽ những gì bạn sẽ thông báo với mỗi người (mẹ hoặc bạn thân của bạn) sẽ bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi cách bạn muốn người đó nhìn nhận bạn. Bạn có thể nói với mẹ mình rằng đó chỉ là một sự việc nhỏ và bạn không bao giờ ở trong tình trạng nguy hiểm cả. Với bạn thân, bạn sẽ “xả hết” nổi tức giận và nhanh chóng nói cho người đó biết rằng hôm nay đúng là ngày cứu rỗi. Hay bạn sẽ không nói sự thật cho cả mẹ và bạn thân của mình? Trong trường hợp này sự thật là gì? Có lẽ cả hai câu chuyện bạn kể đều là sự thật nhưng mỗi câu chuyện lại được “lọc lại” một cách khác nhau tùy mục đích khác nhau. Đây thường không phải là một quá trình nhận thức nhưng lại phản ánh khuynh hướng của con người khi thay đổi thành những quan điểm khác nhau khi hoàn cảnh yêu cầu.

Từ góc độ một nhà quản lý, hãy hiểu rằng hành vi ứng xử của một nhân viên dưới quyền tại văn phòng chỉ phản ánh một “cái tôi” và thường không phải là “cái tôi” liên quan đến thực hiện công việc. Một nhân viên quả quyết có thể thụ động và phụ thuộc khi đứng trước mặt ông chủ. Hãy nhớ đến hành vi ứng xử của Hector trước khi Larry hiểu chuyện gì đang xảy ra. Ta sẽ dễ dàng thấy sự liên quan giữa quan điểm này với đánh giá thực hiện công việc. Một loạt hành vi ứng xử đặt trong một loạt hoàn cảnh có thể trở nên cần thiết để vẽ nên một bức tranh hoàn chỉnh và giá trị về một con người.

### **KHI MỌI THỨ THAY ĐỔI, LIỆU CON NGƯỜI CÓ THAY ĐỔI?**

Barbara, thư ký trong văn phòng của Larry đã làm việc ở đây khoảng 15 năm. Ban đầu, bà là thư ký cho vị tiền nhiệm của Larry và khi Larry tiếp quản công việc, cả ông và bà đều đồng ý rằng chẳng có gì đáng phải thay đổi. Mọi thứ diễn ra tốt đẹp đối với cả hai và những người khác trong văn phòng cũng có vẻ rất vui với Barbara. Vài năm trước, công ty bắt đầu vi tính hóa tất cả các tài liệu yêu cầu. Mọi nhân viên trong bộ phận được yêu cầu hoàn thành khóa học về vi tính. Ngay lập tức, hầu như tất cả các hoạt động tài chính đều cuốn theo sự thay đổi. Thêm vào đó, công ty đã loại bỏ tất cả những chiếc máy đánh chữ và phân phát cho các thư ký những bộ xử lý từ. Trong khi hầu hết mọi người đều nhanh chóng thích nghi với sự thay đổi này, thì một số người lại chống đối việc phải từ bỏ thói quen làm việc cũ. Barbara là một trong số những người không thích sự thay đổi đó. Bà vẫn giữ lại máy chữ của mình và từ chối máy xử

lý văn bản. Mọi cố gắng mà Larry và mọi người thể hiện nhằm tác động đến Barbara đều bị bỏ ngoài tai. Bà khẳng định rằng mình có thể thực hiện công việc nhanh như mọi người và không cần phải học công nghệ mới. Bà nói "Tôi đã quá già và không đủ thông minh để học những thứ đó". Lúc đó, Barbara 45 tuổi.

Larry là một người khôn ngoan. Ông nhận thấy rằng, mọi áp lực gia tăng lên Barbara không những chẳng thay đổi được gì mà còn khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Ông không muốn mất bà, nhưng cũng không thể để cho bà đứng ngoài quy trình của tổ chức trong một thời kỳ quá dài. Ông quyết định đặt lòng tin rằng, sau một thời gian, Barbara sẽ thay đổi khi nhận ra hành vi ứng xử của mình đã ảnh hưởng đến người khác và không giúp gì được cho công ty. Bà đã rất tận tâm với công ty nên những bất hòa mà bà trải qua khi đi ngược lại với khuyến khích chung sẽ đủ để bà có lựa chọn đúng. Điểm bất lợi là bà có thể bỏ việc. Larry nắm lấy cơ hội.

Máy xử lý văn bản vẫn nằm trong hộp và đã phủ đầy bụi sau nhiều tuần để không. Không một ai đưa ra lời bình luận, nhưng Barbara thì không thể bỏ qua sự thật rằng mình phải đưa ra sự lựa chọn và phải lựa chọn sớm. Bà đã luôn cảm thấy hài lòng với kiểu làm việc theo cách cũ trong nhiều năm liền và bà sợ sẽ mắc phải những sai lầm ngu ngốc nếu cố gắng chạy theo cách làm việc mới. Ý niệm của bà về kỹ năng thành thạo của bản thân trong vai trò là một thư ký văn còn mập mờ. Tuy nhiên, bà biết rằng, nếu không thay đổi thì thực tế bà sẽ trở nên lỗi thời và có thể bị đuổi việc. Ý nghĩ này là một cú sốc đối với bà, nhưng trong một thời gian dài, mối đe dọa bị mất việc không lớn bằng mối đe dọa về việc bà sẽ phạm những sai lầm ngu ngốc. Vì vậy, tình trạng này cứ dùng dằng kéo dài đến vài tháng.

Larry bắt đầu mất kiên nhẫn với Barbara. Bà đang làm cho mọi thứ hoạt động chậm lại trước mắt mọi người. Ông bắt đầu nghĩ rằng mình đã sai lầm và đã đến lúc phải có hành động trực tiếp. Mặc dù không muốn đe dọa rằng sẽ cho bà thôi việc, nhưng Larry cũng cảm thấy rằng bà cần phải được thúc đẩy để vượt qua nỗi sợ hãi về máy xử lý văn bản. Mặc dù có thể đưa cho Barbara một tối hậu thư, nhưng Larry quyết định rằng, sẽ tốt hơn nếu bà hiểu được rằng máy xử lý văn bản là công nghệ cần thiết cho văn phòng và nếu bà không học cách sử dụng nó, bà sẽ gây cản trở trong công việc của mọi người. Larry chắc chắn rằng Barbara sẽ hiểu, mọi người trong văn phòng đánh giá cao bà và không ai nghi ngờ gì về năng lực tiếp thu công nghệ mới của bà. Larry dừng lại một chút, ngụ ý rằng Barbara có thể mất việc nếu tình hình không được cải thiện. Và ông xem đó là một phương án cuối cùng.

Vào buổi sáng thứ Bảy, Barbara đến văn phòng khi không có ai làm việc.

Bà mở hộp đựng máy xử lý văn bản và tìm hiểu cách thức làm thế nào để bắt đầu với nó. Nó làm mất nhiều thời gian nhưng bà không đòi hỏi sự giúp đỡ của bất kỳ ai. Bà tra trong sách chỉ dẫn và bắt đầu học cách điều khiển máy. Chỉ vài phút sau, bà nhận thấy nó vẫn chỉ là máy chữ nhưng có thể sửa lỗi mà không làm bản văn bản. Bà mất một tiếng tiếp theo để đánh chữ và sau đó nhận ra rằng bà cần phải học nhiều trước khi có thể cảm thấy tự tin như trước kia. Dù sao, điều quan trọng nhất là Barbara đã nhận ra rằng không ai có thể nghĩ bà là thư ký không có năng lực, chỉ vì làm việc kém hiệu quả trong một thời gian ngắn. Một tháng sau, Barbara cư xử như thể không có chuyện gì xảy ra và bà đã có niềm hăng say khi tiếp cận gần hơn với sự thay đổi trong công ty.

Vậy Larry thông minh hay chỉ là người gặp may? Có lẽ là cả hai. Nhưng ít nhất ông cũng biết rằng: Mọi người luôn chống lại sự thay đổi khi sự thay đổi đó đe dọa đến ý thức giá trị của họ. Và ông biết cách tốt nhất để thay đổi cách cư xử này, không phải bằng cách làm tăng các mối đe dọa từ bên ngoài (mặc dù tự bản thân sự thay đổi đó đã là mối đe dọa), mà bằng cách cho phép cá nhân đó tự tiến hành thay đổi từ bên trong.

Giống như nhiều nhân viên khác, Barbara đã tạo được một không gian tiện lợi để làm việc. Giờ đây bà đang bị yêu cầu rời bỏ không gian tiện lợi đó và phải đối mặt với lĩnh vực học hỏi mới. Trong một thời gian dài không đối mặt với lĩnh vực đó, bà trở nên sợ hãi. Tuy nhiên, ước mong duy trì được những đóng góp giá trị trong công việc đã thúc đẩy bà đối mặt với rủi ro trong việc từ bỏ vùng tiện lợi trước đây. Cuối cùng, bà không những không bỏ đi ý thức giá trị bản thân mà còn trở nên mạnh mẽ hơn trên hai phương diện. Thứ nhất, bà trở thành một thư ký thậm chí còn hiệu quả hơn đối với văn phòng. Và thứ hai, quan trọng hơn, bà đã khám phá ra rằng mình có khả năng giải quyết rủi ro và học các kỹ năng mới.

Điều quan trọng là nhà quản lý luôn nhớ: Một cá nhân luôn có xu hướng chống lại bất kỳ sự đe dọa nào nguy hiểm cho ý thức giá trị của mình. Điều này trở nên đặc biệt quan trọng tại bất cứ thời điểm nào có sự thay đổi trong công việc của tổ chức. Ở vị trí của mình, những gì một nhà quản lý có thể làm là xếp đặt lại công việc một cách đơn giản, hoặc tạo ra vị trí xác định được nhìn nhận như một sự đe dọa với những người bị buộc phải thay đổi. Mối đe dọa như trong trường hợp của Barbara có thể trực tiếp tác động đến ý thức giá trị của cá nhân hoặc liên quan đến hành vi quen thuộc, tạo ra sự thoải mái cũng như đến hình mẫu xã hội vốn đưa đến cảm giác an toàn cho ý thức giá trị của mỗi người. Dù trong bất cứ trường hợp nào thì điều quan trọng là phải hiểu tình trạng diễn ra theo quan điểm của nhân viên và sau đó cung cấp các thông



tin và hỗ trợ cần thiết nhằm khuyến khích nhân viên đón nhận sự đổi thay - ở đây ta cần đến sự tự nguyện hơn là ép buộc. Nếu Larry buộc phải đưa ra tối hậu thư cho Barbara thì có thể bà sẽ tuân theo và dù sao đi nữa thì mọi thứ đã có thể được thực hiện một cách tốt đẹp trong một thời gian dài. Trong nhiều trường hợp, một nhà quản lý cần gây áp lực mạnh để nhân viên hiểu đó chính là sự đe dọa. Hãy luôn nhớ rằng: Dù phương pháp có là gì thì kết quả cuối cùng mới là điều quan trọng. Nhưng kết quả cuối cùng, bao gồm các tác động đến các thành viên trong tổ chức, và lần lượt cũng tác động đến sự tín nhiệm và mức độ ảnh hưởng của nhà quản lý.

### TÁC ĐỘNG CỦA XU HƯỚNG HIỆN TẠI

Bộ phận của Larry đưa ra các dịch vụ hỗ trợ tài chính cho tất cả các bộ phận khác trong công ty: Bộ phận bán lẻ, bộ phận tiếp nhận các đơn thư khiếu nại, ký nhận, bộ phận lập chính sách và bộ phận ngăn chặn thua lỗ. Từ trước, các bộ phận này hoạt động một cách độc lập và phụ thuộc vào các nhà quản lý để đưa ra sự phối hợp các chức năng và dịch vụ cần thiết. Do áp lực hiện tại cần phải củng cố lại bộ phận hỗ trợ khách hàng cho phù hợp với đường hướng kinh doanh, công ty bắt đầu thử nghiệm với cơ cấu tổ chức ma trận trọng tâm vào *Đội*, trong đó một khách hàng xác định sẽ được phân công cho một *Đội* đa chức năng được lập ra từ những nhân viên có chức năng liên quan, bao gồm cả những người từ bộ phận tài chính. Larry phải cử người của mình đến các *Đội* khách hàng khác nhau và bảo đảm rằng mọi người phải sắp xếp thời gian ngoài công việc công sở để làm việc chung với *Đội*.

Vì là người phát triển chương trình mới này nên Larry rất háo hức xem nó thành công như thế nào, đồng thời có xu hướng loại trừ mọi nghi ngờ hay chống đối nếu có biểu hiện. Nhưng ông đã mắc sai lầm khi không để ý đến sự thật: Thay đổi này đã đưa đến một cách làm kinh doanh mới nói chung, và đây cũng là một cách mới cho nhân viên để xét lại vai trò của họ. Fred cảm thấy say mê như cá gặp nước trong khi Lucy thì chẳng vui vẻ gì. Cô sợ sẽ mất đi khả năng kiểm soát công việc của mình cũng như phải tạo ra thay đổi triển miên trong kế hoạch và phong cách làm việc. Cô không thường làm việc trong Nhóm và không chắc chắn về cách làm việc với những người không thực sự hiểu nét đặc thù trong công việc của cô. Ngược lại, Fred rất thích ý tưởng về việc thực hiện những bước tiếp cận mới trong công việc và cảm thấy hoàn toàn thoải mái khi tham gia một Nhóm toàn người lạ để xem chuyện gì xảy ra. Anh nghĩ sự đa dạng sẽ không khiến mình trở nên mù mẫm và giúp anh luôn sẵn sàng hành động.

Những người khác trong bộ phận của Lucy và Fred cũng cảm thấy chán vì một loạt thay đổi, từ "Lại đến lúc chúng ta phải làm điều này rồi" đến lời phàn nàn "đây là ý tưởng ngu ngốc nhất từ thời đồ đá". Vì không có quyền lựa chọn nên mọi người phải cố gắng làm việc như một thành viên của Đội chức năng, và rồi kết quả thật đáng ngạc nhiên. Thực tế, một số kết quả đạt được thậm chí còn tốt hơn những gì họ hình dung. Lợi ích lớn thu được ở đây chính là các thành viên trong bộ phận tài chính có thể nhìn nhận nhiều thứ theo cách thông thoáng hơn và đưa ra các quyết định vì lợi ích tốt nhất của khách hàng. Sự thay đổi trong nhận thức đặc biệt quan trọng với một bộ phận vốn bình thường rất ít liên lạc trực tiếp với khách hàng và cũng ít cộng tác với mọi người trong các lĩnh vực khác của công ty. Lucy đã chống lại việc đó trong một thời gian, nhưng do sự tận tâm với công ty nên trên thực tế cô cũng trở thành "quán quân" trong cấu trúc mới và giúp đỡ nhiều người dưới quyền thích nghi với sự thay đổi này.

Khi các tổ chức ngày càng chuyển động theo chiều hướng có sự tham gia của nhân viên và theo hướng quản lý trọng tâm Đội thì nhiều người sẽ có xu hướng chống lại sự thay đổi. Thái độ của nhân viên sẽ là "Hãy để cho tôi đến công sở đúng 8.00 sáng và ra về lúc 5.00 chiều - đừng buộc tôi phải giải quyết những thứ thuộc về nhiệm vụ của người khác". Thái độ này sẽ đặt ra vấn đề nghiêm trọng cho Ban quản trị. Một mặt, các nhà quản lý có thể nói về tầm quan trọng khi để mọi người lựa chọn và không buộc họ phải theo một khuôn khổ như trước kia, nhưng nếu lựa chọn đó phá bỏ các cố gắng của người khác và của toàn hệ thống thì tình hình có thể trở nên không kiểm soát được và thậm chí tồi tệ đi. Thông thường, hãy cho mọi người đủ thời gian, thông tin và sự hỗ trợ, cuối cùng họ cũng sẽ thay đổi thôi. Barbara là một ví dụ điển hình. Bất kể như thế nào thì mọi tổ chức dường như vẫn cùng chia sẻ với những cá nhân hoàn toàn "bướng bỉnh" và tự lo công việc như thể không có gì thay đổi cả.

Khi nhà quản lý đưa ra chương trình thay đổi theo quan điểm của nhân viên, nếu nhân viên coi đó là sự đe dọa thì nhà quản lý có thể vận dụng vài nguyên tắc sau:

1. Cho nhân viên biết càng nhiều thông tin càng tốt.
2. Hy vọng sẽ có một vài dấu hiệu cho biết rõ mức độ chống đối với thay đổi này đến đâu.
3. Ở mức có thể, hãy cho cá nhân tự tiến hành sự thay đổi đó theo cách của mình (xem thêm Chương Mười một để biết nhiều hơn về cách thông báo sự thay đổi).

## QUẢN LÝ CÁC NHÂN VIÊN BƯỚNG BÌNH

Có nhiều cách để định nghĩa một “nhân viên búướng bình” và có nhiều nguyên nhân về cách hành xử khó chịu này. Bất kể thế nào, chúng ta sẽ xem xét vấn đề này theo một cách đơn giản. Nhằm phù hợp với mục đích thảo luận trong phần này, chúng ta sẽ định nghĩa nhân viên búướng bình như một người không đáp ứng các kỳ vọng trong công việc, bao gồm cả việc hợp tác với những người khác. Chúng ta sẽ xem xét những kỳ vọng này ở ba góc độ: (1) góc độ của nhân viên đó; (2) góc độ của nhà quản lý trực tiếp của nhân viên đó và (3) góc độ của những người đồng cấp.

Từ góc độ của chính người nhân viên được cho là búướng bình thì thái độ xử sự bị người khác coi là không thích hợp và lạ lùng lại là hoàn toàn bình thường và phục vụ cho những mục đích có giá trị.

*Hector là một nhân viên búướng bình vì cách cư xử ban đầu của anh ta đã gây khó khăn cho Larry và những người khác. Cách cư xử vậy là rõ ràng là phù hợp vì anh ta muốn được chấp nhận và làm việc tốt. Nếu không đúng như thế và Hector được khuyến khích theo cách sai lầm nào đó tạo sự khó chịu cho sếp, kết quả chắc sẽ khác bây giờ nhiều. Tương tự, nếu việc Lucy hay đi làm muộn và rời khỏi nhiệm sở sớm hơn giờ quy định biểu hiện một thái độ kháng cự thì chắc chắn Larry sẽ phải tiến hành vài hành động kiên quyết. Hẳn bạn có còn nhớ đến cách một nhóm các nhà quản lý kinh nghiệm đưa ra những phản ứng sai lầm với cách làm việc của Lucy?*

Bí quyết cho các nhà quản lý là để cho nhân viên tự kiểm định lại hành vi của chính anh ta/cô ta và những tác động của hành vi đó lên những người khác, cũng như thấy được liệu sự thay đổi có xảy đến hay không. Và khi điều mong chờ không xảy ra, nhà quản lý cần phải tiến hành một số hành động quyết liệt nhằm đem lại những lợi ích tốt nhất cho tất cả mọi người.

Đuối việc một nhân viên không phải là điều dễ chịu và vui vẻ gì, nhưng việc để cho tình huống lạ lùng tiếp diễn trong một thời gian quá dài sẽ càng khiến mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn và sẽ bào mòn sự tín nhiệm của các nhân viên khác với nhà quản lý. Cách bạn xử lý tình huống này cũng quan trọng như hành động, vì nó sẽ gửi một thông điệp về cách bạn xử lý các tình huống khó khăn.

*Theo một cách nào đó, việc Barbara từ chối sử dụng máy xử lý văn bản cũng khiến bà trở thành một nhân viên bất hợp tác khó chịu. Nhiều nhà quản lý sẽ tăng áp lực, bắt buộc bà thay đổi và thậm chí còn nghĩ đến phương án cho bà nghỉ việc. Nhưng may mắn cho Barbara là Larry xem xét tình hình này một*

*cách thông cảm và để ý đến những giá trị lâu dài nếu giữ Barbara ở lại. Ông chấp nhận rủi ro khi mong bà sẽ tự thay đổi theo cách của mình. Hơn nữa, bản thân Barbara cũng nhận ra rằng bà đang trở thành một nhân viên “khó chịu” và không đáp ứng được kỳ vọng của chính mình là trở thành một nhân viên có giá trị. Chính sự trái ngược giữa quan điểm và cách cư xử của bà đã tạo sức ép buộc bà phải thay đổi. Và cuối cùng, vì Barbara không đáp ứng được những kỳ vọng của những người đồng cấp với bà - những người đang tiến trước bà trong việc sử dụng máy xử lý văn bản - càng thúc đẩy bà thay đổi.*

Mặc dù bạn có thể đưa ra được một danh sách các ví dụ về những nhân viên khó chịu và trù tính được một loạt các tình huống tồi tệ, thì điều quan trọng nhất phải luôn nhớ là: Tất cả các hành vi cư xử đều bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân và sẽ dẫn đến nhiều kết quả, cả những kết quả mong đợi và cả những kết quả không mong đợi. Thông thường, các nhân viên khó chịu cũng không nhận thức được những hậu quả từ những hành vi của mình và đặc biệt họ không nhận thấy được những hành vi đó đã gây khó khăn cho người khác ra sao. Việc phản ứng lại một cách trực tiếp và tức thời có lẽ sẽ không giải quyết được vấn đề, nhưng đó là một điểm tốt cho việc khởi đầu. Điều mà một người quản lý thường không thành công chính là việc cung cấp một sự phản hồi trước mọi hành vi mà ông ta cho là khó chịu.

Hơn nữa, một phần công việc của nhà quản lý là gây ảnh hưởng đến cách hành xử của nhân viên theo hướng đóng góp cho mục đích chung của doanh nghiệp. Mặc dù nhà quản lý luôn ở trong tình huống phải thực thi những ảnh hưởng của một nhà cầm quyền, nhưng vẫn thường có nhiều lựa chọn khác để đạt được mục đích tốt hơn. Thực tế, việc cố gắng điều chỉnh một hành vi được coi là không thích hợp thông qua những phần thưởng “bên ngoài” hoặc sự trừng phạt có thể hạn chế tác dụng trong tương lai, vì nó khiến một nhân viên có xu hướng phụ thuộc vào nhà quản lý. Những bước tiếp cận bên trong như sự rõ ràng, các cơ hội thách thức, giao phó các nhiệm vụ quan trọng và đặc biệt là việc giáo dục, huấn luyện - có thể tạo nên sức hấp dẫn trong thời gian dài. Một lần nữa, ở đây bạn phải xác định chính xác những yếu tố nào là thích đáng cho mỗi cá nhân. Trong hầu hết trường hợp, sự phù hợp đúng mức giữa cá nhân và lời đề nghị có thể khiến một tình huống tiến triển theo hướng hợp lý.

Một điều cũng quan trọng không kém là các nhà quản lý phải xem xét đến phong cách ảnh hưởng của họ. Một số nhà quản lý thường có xu hướng tin vào những nhân viên dưới quyền khi ra quyết định, một vài người có khả năng thuyết phục đặc biệt và có thể sử dụng kỹ năng đó hiệu quả nhằm gây ảnh

hưởng đến cách hành xử của người khác, và vài nhà quản lý khác lại có năng lực gợi ợi óc tưởng tượng của nhân viên bằng lối ăn nói lưu loát về những điều thú vị có thể đến trong tương lai. Và có cả những nhà quản lý làm được tất cả những điều trên. Nếu một nhân viên được coi là khó chịu và bất hợp tác thật sự muốn tìm kiếm các cơ hội để có thể thay đổi quyết định với mình, nhưng nhà quản lý hoặc không hiểu điều này hoặc không có các kỹ năng ảnh hưởng phù hợp thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên đó thì rất có thể người nhân viên đó sẽ có xu hướng đổ lỗi cho vấn đề.

*Hector muốn mình được coi như một “thành viên của gia đình”, các nỗ lực thuyết phục mình xử sự khác đi cũng chỉ có chút ít hiệu quả. Hector là người có tội chăng? Điểm giá trị của Barbara chính là sự tôn trọng những người đồng nghiệp; tất cả những lý lẽ hợp lý hay sức ép từ cấp trên hầu như là tổn công vô ích. Hãy để cho ảnh hưởng của những người đồng nhiệm tác động lên tình huống, như cách thông minh nhất mà Larry đã làm.*

Giờ chúng ta sẽ xem xét những cách thức mà nhà quản lý tự tạo ra các nhân viên bướng bỉnh, mặc dù thông thường họ không nhận ra điều đó.

## **GIEO NHÂN NÀO GẮP QUẢ ĐÃY**

W. Edwards Deming đã phát triển một luận chứng dựa trên cam kết của một công nhân trong tình huống bị buộc phải cải thiện công việc, nhưng không thể đáp ứng yêu cầu ngay lập tức - bởi Ban quản trị đã đưa ra kế hoạch công việc. Luận chứng đó được gọi là “Nhà máy chuối”. Trong luận chứng này, công nhân được yêu cầu bốc 50 chuối hạt từ một hộp gồm những chuối hạt màu trắng và màu đỏ lẫn lộn. Có nhiều chuối hạt trắng hơn chuối hạt đỏ, những chuối hạt đỏ được coi là hàng xấu. Nhiệm vụ của công nhân là giảm thiểu số chuối hạt đỏ trong mỗi lần bốc. Năm hoặc sáu công nhân thay nhau làm việc và mỗi người lặp lại các thao tác nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Một “người giám sát” sẽ đo kết quả và tiếp tục tạo áp lực nhằm nâng cao chất lượng. Bất chấp sự thật sẽ không có phương cách thực sự nào để nâng cao hiệu quả công việc vì số lượng chuối hạt đỏ và trắng trong mỗi lần bốc mang tính ngẫu nhiên, mỗi công nhân vẫn tin rằng mình đang nắm vững công việc và sẽ làm tốt hơn nếu được thực tập thêm. Người giám sát cũng cư xử như thế đó là sự thực. Cuối bài tập, các công nhân tham dự cảm thấy thất vọng và sự bất lực cứ được lặp lại, bởi họ đã hy vọng sẽ chứng tỏ được sự tiến bộ công việc theo thời gian, nhưng họ vốn không nắm được những yếu tố chủ yếu tác động đến công việc. Thay vì nhận ra vấn đề nằm ở trong bản thân công nghệ, chỉ ban quản trị mới có thể thay đổi, nhà quản lý sẽ có xu hướng đổ lỗi, coi

nhân viên chính là vấn đề.

Thông điệp quan trọng ở đây là: Một nhân viên bị coi là bướng bỉnh có thể xuất phát từ những sai lầm của nhà quản lý khi đặt ra môi trường làm việc chưa phù hợp, hoặc do công nghệ, chế độ thưởng phạt. Đối với những nhân viên biết chịu trách nhiệm về công việc của mình thì họ phải được quyền tự nắm bắt công việc. Điều trở trêu ở đây là nhiều nhà quản lý từ chối trao cho nhân viên quyền hạn đó, nhưng lại bắt họ chịu trách nhiệm về công việc của mình. Rồi sau đó người quản lý lại tự hỏi tại sao hiệu quả làm việc của một nhân viên lại không đáp ứng được kỳ vọng của mình.

### NHỮNG NHÂN VIÊN HIỆU QUẢ NHƯNG KHÓ CHỊU

Một trong những nhân viên có năng lực nhất của Lucy là Warren, người có kết quả học tập rất tốt về ngành kế toán và quản trị tài chính, cũng như quá trình hoạt động xuất sắc với tư cách là nhà phân tích tài chính trong công ty. Khi Lucy đề đạt anh ta vào vị trí quản lý cao cấp - tại vị trí đó anh ta sẽ quản lý một loạt các khách hàng lớn - thì các mối quan hệ bắt đầu xấu đi. Không chỉ nhiều cấp dưới của Warren than phiền rằng anh ta ít tôn trọng họ hơn và dần mất tinh thần làm việc theo Nhóm, mà ngay cả vài người liên quan đến những khách hàng mà anh ta phụ trách cũng nhìn nhận rằng Warren không còn vui vẻ mà hay phát cáu. Ngay sau khi tìm hiểu những gì đang xảy ra, Lucy ngay lập tức tiến hành điều chỉnh tình huống. Cô gặp Warren và nói với anh những gì cô nghe thấy, đặc biệt là những phàn nàn của khách hàng. Warren đấng người, cảm thấy thật khó mà tin được sẽ có những phản ứng như vậy. Anh hứa sẽ cố gắng điều chỉnh hành vi của mình nhưng mọi thứ chẳng thay đổi gì. Trong cuộc gặp thứ hai với Lucy, Warren lại thể hiện thái độ ngạc nhiên như lần gặp đầu, điều này thật sự khiến cho Lucy cảm thấy khó xử. Rõ ràng tình huống tiếp tục trở nên khó thuy đối hơn những gì cô đã nghĩ.

Lucy quyết định xin Larry tư vấn với cách nhìn của người thứ ba. Cô nói với Larry tình hình sẽ có thể khiến công ty mất vài khách hàng có giá trị và có lẽ cô không thể để Warren giữ chức vụ quản lý khách hàng được nữa.

Larry hỏi Lucy lý do tại sao cô để đạt Warren giữ chức vụ quản lý. Cô giải thích rằng Warren đã giành được chức vụ đó từ những thành tích cao trong công việc. Larry hỏi liệu Warren có thực sự muốn sự đề đạt đó không; Lucy cho biết cô không hỏi anh ta điều đó nhưng đoán rằng chắc anh ta muốn. Larry không nói gì thêm.

Lucy gặp Warren một lần nữa và hỏi anh ta chính câu hỏi mà Larry đã hỏi

cô. Warren cho biết thực sự anh chưa bao giờ muốn trở thành một nhà quản lý, rằng anh yêu công việc phân tích, rằng việc quản lý mọi người khiến anh căng thẳng và cảm thấy bất lực. Ngược lại, công việc phân tích khiến anh cảm thấy giống như mình được đóng góp cho công ty theo khả năng tốt nhất của mình. Lucy bắt đầu nhận ra rằng giá trị tự thân của Warren khiến anh ta thích hợp nhất trong vai trò nhà phân tích và không thích hợp với vai trò một nhà quản lý. Sự dễ dãi ít có ý nghĩa với anh vì anh ta đã nhận ra rằng con đường sự nghiệp của mình là công việc chuyên môn chứ không phải là chức vụ quản lý.

Đến lúc này sự lựa chọn dành cho Lucy thật không đơn giản. Một mặt cô có thể để Warren quay trở về công việc phân tích thường ngày. Nhưng mặt khác, cô đã cảm thấy rằng một sự chuyển đổi như vậy có thể không mang lại những lợi ích cho Warren trong tương lai. Anh ta có khả năng và có chuyên môn tuyệt vời, những thứ anh ta rất sẵn lòng chia sẻ với người khác nếu vẫn tại vị ở vị trí quản lý. Hơn nữa, cô tin rằng một phần nhiệm vụ của cô là thu hút nhân viên của mình đi theo những chiều hướng mới và giúp họ phát triển. Sự thật thì việc Warren không cảm thấy thoải mái trong cách đối xử với mọi người không có nghĩa là anh không thể hoặc không nên học những kỹ năng khiến anh có khả năng tiếp xúc với mọi người hiệu quả. Cuối cùng, Lucy quyết định chia sẻ với Warren tình thế tiến thoái lưỡng nan của cô và cho anh biết rằng, nếu anh quyết định quay trở về với công việc trước kia của mình, cánh cửa sẽ luôn mở cho anh khi anh thay đổi ý nghĩ. Cô cũng nhấn mạnh sự thật rằng cô sẽ chấp nhận sự lựa chọn của anh, thế nhưng, về lâu về dài, cô rất mong anh phát triển kỹ năng quản lý và cô sẽ hỗ trợ anh những gì cần thiết.

Không có gì là khác thường khi những nhà quản lý vốn tìm kiếm cơ hội thăng tiến cũng cho rằng mọi người đều có con đường sự nghiệp giống mình. Tuy nhiên, trong một thời đại mà những tiến bộ công nghệ đã tạo nên những thách thức liên tục trong công việc, đối với nhiều người, sự thăng tiến trong nghề nghiệp có thể liên quan nhiều đến việc nắm bắt những phức tạp gia tăng của công nghệ mới hơn là quản lý những bộ phận ngày càng lớn hơn trong hệ thống tổ chức. Điều quan trọng phải hiểu sự lựa chọn trên quan điểm của nhân viên đó, không có những kỳ vọng đã hình thành từ trước dựa trên ý thích của bạn. Tuy nhiên, điều quan trọng với nhà quản lý cũng là việc nhìn xa hơn những quyết định ngắn hạn của nhân viên, nhận ra nỗi sợ của người đó khi phải làm chủ những kỹ năng mới không thân thuộc với mình, và góp phần vào sự phát triển của nhân viên đó.

Nhiệm vụ của việc quản lý những nhân viên bướng bỉnh đòi hỏi phải có sự phân tích tình huống cụ thể nhằm xác định: (1) Trong chừng mực nào đó,

những yếu tố nào đã thúc đẩy cách hành xử có vấn đề này; (2) Việc thiếu ý kiến phản hồi với nhân viên cũng như tác động của cách hành xử này với người khác; (3) cách thức mà hành vi thể hiện một số khía cạnh về ý thức giá trị bản thân của một người mà anh ta cảm thấy cần bảo vệ nó. Các yếu tố liên quan đến nhau như một vòng luẩn quẩn. Tuy nhiên, một phân tích hợp lý thường sẽ đưa ra cách phá vỡ vòng luẩn quẩn này. Nếu tất cả những cố gắng đều thất bại, một nhà quản lý sẽ đúng khi chuyển người nhân viên đó ra khỏi vị trí cũ. Điều này có thể bao hàm nghĩa đuổi người nhân viên đó, nhưng có những thay thế khác bao gồm việc tìm ra sự phù hợp tốt nhất giữa cá nhân và công việc và hãy để cho nhân viên đó có một tiếng nói mạnh mẽ trong quyết định này. Hãy nhớ rằng, thỉnh thoảng một điều có vẻ như là sự lựa chọn gây khó xử từ quan điểm của một người sẽ tạo nên cảm giác độc đoán từ người khác. Bạn nhớ Warren không? Anh ta là ví dụ về trường hợp nhân viên thích trở lại với vị trí chuyên môn hơn là mong muốn nằm trong bộ máy lãnh đạo của công ty.

## ĐỨC TIN, GIÁ TRỊ VÀ NGUYÊN TẮC

Lucy được cử tham gia một khóa đào tạo cùng với các chuyên gia phân tích tài chính đến từ các công ty bảo hiểm khác nhau. Tại đó, cô gặp Christine hiện đang làm việc cho một công ty đối thủ và rất nhanh chóng, họ trở thành bạn bè. Trong giờ ăn trưa của ngày học thứ 3, Lucy để ý thấy rằng Christine đang điền vào một hóa đơn thanh toán mà cô biết rằng những con số ở đó đã được đẩy lên so với thực tế. Một bữa trưa có giá từ 10USD đến 15USD nhưng Christine điền vào đó là 20 USD. Christine cũng điền thêm khoản tiền taxi mà Lucy biết rằng thực tế không có. Lucy đã hỏi Christine điều này, Chris thành thật giải thích rằng công ty của cô có những khoản chi rất giới hạn, một vài khoản lại phi thực tế cho những món đặc biệt. Vì vậy nếu chi phí cho một bữa tối cao hơn số tiền cho phép thì cô sẽ phải tự điều chỉnh khoản chênh lệch cho một bữa trưa hay giá thuê taxi.

Đầu tiên Lucy đã nghĩ rằng Christine làm việc này là một logic tự nhiên, nhưng rồi cô thấy hành động đó đang động chạm đến một vài vấn đề đạo đức. Những gì Chris đang làm đang vi phạm đến chính sách công ty và vì vậy nó không đúng nguyên tắc. Điều này cũng vi phạm một trong những giá trị nền tảng của Lucy: Sự trung thực. Cô có nói vấn đề này với Chris, biết rằng chắc chắn sẽ đối mặt với phản ứng mang tính tự vệ. Chris khẳng định cho rằng chẳng có gì sai trái trong những việc cô đang làm, vì vấn đề đáng nói đầu tiên là chính sách công ty. Bên cạnh đó, cô khẳng định rằng mọi người trong văn phòng cô đều làm như vậy. Khi Lucy đề nghị rằng, sẽ tốt hơn nếu Chris cố gắng



thay đổi chính sách này thì Chris khẳng định rằng cô đã từng làm điều này trước đó và chẳng có hiệu quả gì. Cuộc tranh luận đưa đến tình huống thậm chí còn phức tạp hơn những gì Lucy hình dung.

Christine nói với Lucy rằng, theo quan điểm của cô thì cả công ty đang có những vấn đề nghiêm trọng với cách hành xử không đúng nội quy. Cô kể có một thời gian ông sếp cô có yêu cầu cô xóa một vài con số trong bản báo cáo hàng tháng vì chúng khiến bộ phận kém hiệu quả đi. Khi cô tỏ ý không bằng lòng thì ông sếp nói rõ ràng rằng cô không có quyền lựa chọn và cô phải làm những gì cô được yêu cầu. Sợ mất việc, Chris đã phải xóa đi vài con số. Cô biết hành động như vậy là không đúng nhưng cô tự nhủ rằng mình chỉ làm theo mệnh lệnh. Lucy cảm thấy bối rối về những gì mình được nghe và thấy thất vọng về Christine, người đã hiểu về sự không tán thành của Lucy. Christine hỏi cô sẽ làm gì trong tình huống tương tự. Lucy hiểu rằng mình thực sự không thể trả lời câu hỏi này một cách trung thực, vì cô chưa bao giờ đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan như vậy. Lucy trả lời rằng thật dễ dàng để đứng trên quan điểm thuộc nguyên tắc đạo đức nếu như có một sự lựa chọn nhưng thực tế phải lựa chọn giữa các giá trị và nhu cầu vốn mâu thuẫn nhau lại là một vấn đề khác nữa. Là một người mẹ độc thân, Lucy biết rằng cô không thể liều lĩnh để ảnh hưởng đến lợi ích gia đình nhưng cũng biết rằng làm một vài điều không trung thực là không thể chấp nhận.

Mọi người thường phải đấu tranh với những tình huống mà trong đó, các nhu cầu và mục đích mâu thuẫn nhau. Họ có thể tìm ra một thỏa hiệp giữa mục đích của chính mình và thứ cần hy sinh vì mục đích của người khác. Đôi khi, họ cũng chấp nhận sự không hài lòng của người khác vì những mục đích dài hạn. Tuy nhiên, hầu hết mọi người gần như tuân thủ tuyệt đối đức tin và giá trị cơ bản, những thứ tạo nên cốt lõi trong nhân cách của họ. Tính cách này phát triển từ hồi còn trẻ và hầu như ít thay đổi trong suốt cả cuộc đời. Những giá trị bao gồm những thứ như sự trung thực, danh dự, bảo vệ những người ta yêu thương. Họ sẽ chống lại những tình huống bắt họ vi phạm những giá trị này hoặc bị những người khác vi phạm. Hơn nữa, chúng ta có xu hướng tránh liên lạc với những người chúng ta thấy họ không có những đức tin và giá trị giống mình. Nếu không tránh được thì trước sau cũng xảy ra xung đột.

Mặc dù Lucy và Christine không thực sự có mâu thuẫn về mặt giá trị nhưng cách làm việc của Christine đã mâu thuẫn với những giá trị mà cả hai người tâm niệm. Thật đáng tiếc cho Chris là cô còn phải trải qua một mâu thuẫn nội tâm, trong đó nhu cầu sinh tồn mâu thuẫn với mong ước trở thành một người trung thực. Cách tốt nhất mà cô có thể làm sau sự kiện nói chuyện với Lucy là hướng cách làm việc của mình sao cho phù hợp đúng với bản thân cô. Nhưng thật sự, nỗi

sợ mất việc cũng đủ để cô đưa ra lý do rằng mình chỉ làm theo mệnh lệnh.

Lucy không chỉ trích Christine một cách khắt nghiệt, trong khi nhiều người thì có thể làm như vậy. Như đã nêu ra ngay từ đầu chương này, việc đưa quan điểm của mình để phân xét cách hành xử của người khác không phải là một việc dễ dàng, mặc dù trên thực tế, nhiều người có xu hướng dễ đưa ra nhận xét thái độ cư xử của người khác theo quan điểm bản thân. Rõ ràng là Christine đã làm điều gì đó không trung thực và chịu hoàn toàn trách nhiệm về hành động của mình. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo và quản lý trong công ty của Chris cần xem lại thái độ đồng lõa của họ khi tạo điều kiện nuôi dưỡng cách làm việc không đúng nguyên tắc. Ông sếp của Chris thậm chí còn đáng trách hơn, khi yêu cầu cô xóa thông tin từ bản báo cáo. Ông ta không chỉ là người tham gia vào hành động không trung thực đó mà cùng lúc còn đẩy người khác vào thế hiểm nguy. Và nếu người khác có thể dễ dàng trở thành một kẻ "bung xung" thì tình thế đó rồi cũng sẽ bị bại lộ trong tương lai.

Hầu hết các tổ chức đều tuân theo những tiêu chuẩn hành xử đúng mực, nhưng nhiều người vẫn rơi vào những hành vi trái với nguyên tắc đạo đức khi bị đe dọa, đặc biệt khi sự đe dọa này liên quan đến sự sống còn của họ. Trở lại quá khứ, đã từng có những ví dụ về một loạt những vi phạm quy định nghiêm trọng trong suốt những năm 60. Hãng B.F. Goodrich, vào cuối những năm 60, đã cố tình che đậy những khiếm khuyết lớn trong sản phẩm phanh đã bán cho Lockheed Corporation để lắp cho những chiếc máy bay của Air Force. Họ biện hộ rằng việc này nhằm bảo đảm sự sinh tồn cho hãng. Trong thập niên 70, hãng Ford Motor đã quyết định sẽ cắt giảm chi phí nhằm thanh toán những khoản thiệt hại do kiện cáo liên quan đến vấn đề nổ bình xăng trong các vụ đâm xe hiệu Pinto thay vì đầu tư chi phí để chuyển bình xăng đến vị trí an toàn hơn. Trong thập niên 80, Morton Thiokol đã phớt lờ cảnh báo lại chính sách của mình nhằm đưa ra quyết định phóng tàu con thoi Challenger khi dữ liệu cho thấy vòng O-ring, vòng cao su chặn thoát khí hoạt động không tốt trong thời gian phóng. Tất cả chúng ta đều biết chuyện gì đã xảy ra trong trường hợp này. Vào cuối thập niên 90, công ty sản xuất lốp xe Firestone đã cố gắng thủ xoay chuyển trách nhiệm về vụ tai nạn máy bay SUV do chất lượng lốp tồi và đổ lỗi cho thiết kế của công ty Ford Motor. Một cuộc tranh cãi gay gắt xung quanh cách hành xử của Microsoft chèn ép các đối thủ cạnh tranh và độc quyền thị trường, các quy tắc trong tình huống này chính là những bài học có giá trị ngay cả khi chúng không thể rõ ràng như trong các ví dụ khác. Thậm chí là gần đây, chúng ta có ví dụ về tập đoàn Enron và công ty kiểm toán Arthur Andersen của tập đoàn này với những hoạt động gian lận về tài chính đã ném thị trường cổ phiếu vào một cơn lốc xoáy.

Nằm trong các yếu tố quan trọng của nền văn hóa tổ chức là những giá trị cốt lõi của tổ chức đó. Ngày nay, khi mỗi tổ chức đều cố gắng đạt được chất lượng tuyệt đối thì một tư tưởng rõ ràng về những giá trị cốt lõi là cần thiết. Các khách hàng của hầu hết các tổ chức đều hy vọng được phục vụ với chất lượng cao nhất, không chỉ ở sản phẩm và dịch vụ mà còn ở thái độ ứng xử cộng đồng và hình ảnh của những tổ chức đó. Nhân viên của một công ty cũng là khách hàng nội bộ của doanh nghiệp, cũng có yêu cầu không ít hơn yêu cầu của một khách hàng bình thường. Các công ty tận tâm với nhân viên của mình ở mức độ cao nhất bao gồm sự trung thực trong các hoạt động, sẽ không tạo ra các tình huống tiến thoái lưỡng nan như Christine hay những nhân viên của các hãng Goodrich, Ford, Thiokol, Firestone, Microsoft hay Enron phải đối mặt. Là một nhà quản lý, bạn cần phải xem xét hành động không đúng nguyên tắc của một nhân viên trước khi đánh giá hành động đó, xét hành động đó diễn ra trong hoàn cảnh nào, đặc biệt có sự đóng góp của sức ép từ tổ chức đến hành động đó không.

## QUẢ RỐI TÌNH DỤC

Larry rất có uy tín với nhân viên của mình như là một nhà quản lý biết thông cảm và có năng lực. Các nhân viên của ông cảm thấy thoải mái khi chia sẻ với ông về các vấn đề cá nhân và đề nghị ông giúp đỡ, họ không hề do dự trong việc cho ông biết khi nào họ cảm thấy bối rối hay không hài lòng về những điều ông làm và luôn tận tâm với ông. Một trong những cách mà Larry có được sự kính trọng này chính là việc tổ chức các cuộc họp thường xuyên. Trong các cuộc họp đó, ông đưa ra ý kiến và hỏi các ý kiến hồi đáp, đồng thời ông cũng khuyến khích người khác làm như vậy. Các cuộc họp thường được tiến hành ngoài văn phòng, nơi mọi người cảm thấy nói chuyện trực tiếp và cởi mở với người khác một cách thoải mái hơn. Từ lâu, Larry đã học được rằng: Càng dễ cho các vấn đề của các cá nhân liên quan nghiêm trọng thì càng khó đối mặt với chúng, và điều đó thường dẫn đến những phản ứng xung đột lẫn nhau. Đầu tiên, các cuộc họp có vẻ mang tính ép buộc và không tự nhiên, dần dần mọi người bị lôi cuốn vào và thu được rất nhiều lợi ích.

Tập trung vào việc phản hồi thường là nhiệm vụ liên quan, vì vậy địa điểm tổ chức cũng tạo ra những mối quan hệ công việc tốt hơn và tăng cường hiệu quả. Tuy nhiên, không hiếm khi có những phản hồi mang tính cá nhân khiến nhiều người cảm thấy không thoải mái. Nhưng sau lần đầu tiên xảy ra chuyện đó, Nhóm đã đề ra các quy tắc rằng bất kể phản hồi nào mang tính cá nhân cũng phải phù hợp với điều kiện công việc.

Tại một trong những buổi họp thường kỳ đó, Lucy quyết định đề cập đến một vấn đề rất khó chịu. Từ vài tháng nay cô đã để ý thấy rằng Larry có vẻ như có thói quen sánh vai vài nhân viên nữ và có vài dấu hiệu chứng tỏ cảm tình. Đầu tiên, Lucy coi cách xử sự này đơn giản là vô hại vì cô biết rằng Larry có một cuộc hôn nhân hạnh phúc và ông chỉ là người có lòng yêu thương và ấm áp. Tuy nhiên, cô đã để ý thấy rằng một vài nhân viên nữ có vẻ ngại cách cư xử của Larry. Họ không nói gì với ông nhưng Lucy lại thấy rõ sự không thoải mái của họ. Không muốn tạo nên những giả thiết vô căn cứ, Lucy hỏi những nhân viên nữ này xem những điều cô quan sát có đúng không, thì họ đã cho biết cô hoàn toàn đúng, vì vậy trong cuộc họp này cô quyết định đối mặt với Larry.

Lúc đầu Larry có vẻ sửng sốt. Sau đó, ông yêu cầu Lucy miêu tả chi tiết những gì cô đã quan sát. Ông ngồi im lặng trong vài giây rồi sau đó lắc đầu rồi nói "Tôi không tin họ lại cảm thấy bối rối. Tôi đâu có ý gì. Tôi cũng hy vọng họ không nghĩ rằng tôi đang quấy rối họ".

Lucy trả lời "tôi nghĩ họ đang hiểu nhầm hành động của ông và không biết nó có nghĩa gì. Larry, ông phải nhớ rằng vấn đề không phải là mong muốn trong hành động của ông mà là ảnh hưởng của hành động đó. Và hành động này đang bị coi là hành động quấy rối". Larry nhảy dựng lên "Quấy rối? Tôi không hề có ý định đó. Hành động đó vô hại!". Lucy trả lời nhanh "Cho dù ông không xem đó là một sự quấy rối, nhưng nếu những người phụ nữ cảm thấy bị quấy rối, nếu cử chỉ của ông không được đón nhận thì luật pháp cũng xác định đó là hành động quấy rối. Và trong trường hợp này không có bất kỳ quy chuẩn nào coi đó là vô hại".

Đến lúc này cả Nhóm họp cảm thấy căng thẳng. Đây là lần đầu tiên một người đưa ra phản hồi khiến Larry cảm thấy bị đe dọa. Đây là một bài kiểm tra thực sự về triết lý của Larry. Mặc dù có vẻ như vẫn bị sốc, nhưng Larry đã bắt đầu bình tĩnh lại "Tôi nghĩ tôi nợ họ một lời xin lỗi. Để mọi người cho rằng tôi là một gã thèm muốn gì đó chính là điều cuối cùng tôi nghĩ. Bên cạnh đó, tôi không muốn hành vi cư xử của bất kỳ ai, đặc biệt là tôi, lại đưa đến những hiểu lầm như vậy. Tôi hy vọng có thể cảm thấy tự do cởi mở với mọi người, ngay cả trong công việc, nhưng tôi nghĩ là tôi nên thận trọng hơn." Lucy xen vào "Larry, ông không cần phải xem lại hành vi của mình với những người đã biết rõ ông, nhưng phải cẩn thận về những phản ứng ngược có thể có ở những ai chưa hiểu về ông".

Cuối cùng Larry nhìn Lucy và mỉm cười "Cô hay thật. Tôi không biết liệu tôi có thể nói thẳng với ông chủ mình theo cách của cô không. Tôi đã có thể bị che

mất trong một thời gian dài, khiến tình hình trở nên tồi tệ thêm và không bao giờ biết mình chính là kẻ đang gây ra những ảnh hưởng tai hại. Tôi rất tán thành về những gì cô đã làm. Cho phép tôi ôm cô nhé?" Lucy cười to "Được thôi, sếp."

Những gì Larry cần phải học vượt xa một sự việc rắc rối thông thường và vấn đề về sự quấy rối tình dục. Ông cần nhận ra tầm quan trọng trong cách xử sự thường ngày của mình, cộng với thực tế là những hành động đó có xu hướng nuôi dưỡng bầu không khí xóa đi tính khách quan trong bộ phận ông phụ trách. Nó khiến người khác nghi ngờ động cơ và nhân cách của ông. Khi các nhân viên phải đối mặt với những sự việc mơ hồ như thế này, họ có xu hướng căng thẳng hơn so với thực tế và điều này làm giảm sự chú tâm của họ với công việc. Ngày nào mà Larry không nhìn ra tình trạng này thì nó còn tiếp tục trở nên tồi tệ. Ông thật may mắn vì có Lucy, chính nhờ sự can thiệp của cô đã khiến ông có thể điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp.

Đối với đề tài đặc biệt như sự quấy rối tình dục, luật pháp công nhận tầm quan trọng của các kiểu hành vi và vai trò của một người quản lý trong việc nuôi dưỡng bầu không khí dẫn đến sự quấy rối đó. Bất cứ một hành động liên quan đến người khác mà không được người đó đón nhận, dù với bất kỳ mục đích gì cũng sẽ cấu thành hình thức quấy rối. Đây không phải là điều đáng phải mong chờ gì, thế nhưng đó lại là sự thật cần phải được nhận thức. Đối với nhiều người lớn lên trong các gia đình mà tình cảm được thể hiện một cách cởi mở và người đó có xu hướng áp dụng cách hành xử này vào các mối quan hệ công việc, thì ý tưởng quy kết những hành vi như vậy, hay ít nhất là việc cần cẩn trọng và cẩn thận xem xét những hành vi như vậy có vẻ như không tự nhiên. Tuy nhiên, chúng ta cần nhận ra sự thật rằng, nhiều nhà quản lý đã lạm quyền và ý định của họ ít chính trực hơn những gì họ nói, khiến tất cả những nhà quản lý khác phải chịu cảnh bị nửa tin nửa ngờ.

Quy tắc vận dụng thông minh nhất đơn giản chỉ là việc hiểu người đối thoại với bạn.

## **CHIA SẺ QUYỀN LỰC NHẪM PHÁT HUY NHỮNG PHẨM CHẤT TỐT NHẤT CỦA NHÂN VIÊN**

Larry đang sẵn lòng đón nhận sự tổn thương. Quá ít nhà quản lý, bao gồm cả các nhà quản lý giỏi dám sẵn sàng cởi mở trước những phản ứng tại nơi làm việc. Thông thường họ sẽ đón nhận nó một cách thận trọng, tranh đấu và tìm cách tự bảo vệ mình. Họ thường đưa ra giả thuyết rằng, bằng cách nắm giữ quyền lực, họ có thể nâng cao ảnh hưởng, trong khi thực tế điều này diễn

ra hoàn toàn ngược lại. Hơn nữa, trong những hoàn cảnh nhất định, việc một nhà quản lý không chia sẻ quyền lực với nhân viên dẫn đến kết quả là hiệu quả công việc thậm chí còn thấp hơn nhiều so với những gì có thể đạt tới. Chia sẻ quyền lực của một người, vốn khó chấp nhận với vài người khác, là phương tiện tốt nhất để tăng ảnh hưởng của người đó. Nhìn chung, mong muốn chuyển đổi từ phương thức kiểm soát sang phương thức tạo đà cho nhân viên bao giờ cũng cho kết quả là sự tận tâm, hiệu quả công việc và tiếp tục tiến bộ. Một nhà quản lý có thể mong gì hơn?

## TÓM TẮT

Trong chương này, chúng ta nhấn mạnh:

1. Cách tốt nhất để một nhà quản lý hiểu hành vi cư xử của một nhân viên là hãy nhìn nó theo quan điểm của người nhân viên đó.
2. Hành vi xử sự của một nhân viên là kết quả của nhiều yếu tố, bao gồm những gì khiến nhân viên đó gây ra tình huống này và tình huống này đòi hỏi nhân viên đó cần phải làm gì.
3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tình huống xử sự bao gồm điều kiện làm việc, công nghệ, chế độ thưởng phạt và văn hóa tổ chức.
4. Công việc của nhà quản lý là hiểu những điểm khác biệt giữa các cá nhân với nhau, bao gồm cả nền văn hóa của họ nhằm tìm cách tạo nên sự phù hợp giữa các cá nhân và giúp họ tạo ra cầu nối giữa những khác biệt đó.
5. Tất cả các nhân viên đều trải qua sự căng thẳng không lúc này thì lúc khác. Công việc của nhà quản lý là cần phải hiểu cả căn nguyên và các dấu hiệu của sự căng thẳng, đồng thời học cách hợp tác với họ nhằm ngăn cản tình trạng giảm sút về hiệu suất.
6. Điều được mong đợi nhất ở một nhà quản lý là có những nhân viên tận tâm với công việc, đồng nghiệp và tổ chức.
7. Mỗi người có "cái tôi" khác nhau trong những tình huống khác nhau, phụ thuộc vào vai trò mà mỗi tình huống yêu cầu đối với họ. Kết quả là cách họ cư xử với người khác trong tình huống này có thể khác với cách họ xử sự trong một tình huống khác, cho dù họ luôn có ý thức bản thân rõ ràng.
8. Các nhân viên phản ứng với sự thay đổi rất khác nhau, ngay cả khi sự thay đổi này nâng cao hiệu quả công việc của họ. Một số người thậm chí còn phản đối những góp ý và tự quản lý mình. Nhưng hầu hết mọi người thường nắm lấy cơ hội khi được trao.

9. Hầu hết các nhà quản lý thường phải đối mặt với những nhân viên “khó chịu”. Nhưng nếu đứng trên quan điểm của những nhân viên bị coi là khó chịu đó để hiểu họ thì hành vi đó có thể tạo ra ý nghĩa và liên quan nhiều đến tình huống xảy ra. Những nhân viên có năng lực nhất thỉnh thoảng cũng có thể là những người khó quản lý nhất.

10. Đức tin và các giá trị đóng vai trò quan trọng trong hành vi cư xử. Chúng định hình nên các giá trị của một cá nhân và các tiêu chuẩn đạo đức mà cá nhân đó tin tưởng. Vấn đề quấy rối tình dục tại nơi làm việc cũng chỉ là một ví dụ về sự thất bại của các tiêu chuẩn đạo đức.

Larry và các nhân viên của ông là những cá thể riêng biệt với những giá trị đặc biệt và mỗi nhân viên đều đặt ra cho Larry những thách thức quản lý. Khi kết hợp với nhau, họ đại diện cho một Nhóm những người có năng lực luôn học cách hiểu và phối hợp làm việc với nhau rất tốt, khiến Larry trở thành một quản lý giỏi. Thông tin trong chương này có thể giúp bạn trở thành một nhà quản lý hiệu quả các cá nhân, bao gồm cả chính bạn.

#### **NÊN XEM THÊM:**

*The Empowered Manager*, Block P.; San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

*Managing for Excellence*, Bradford D.; New York: John Wiley & Sons, 1984.

*Influence Without Authority*, Cohen A. và Bradford D.; New York: John Wiley & Sons, 1990.

*Made in America*, Dertouzos, M.L., Lester R.K và Solow R.M.; Cambridge, MA: The MIT Press, 1989

*High Commitment Workplaces*, Fink S.; CT: Quorum Books, 1992.

*Work Redesign*, Hackman J.; MA: Addison-Wesley, 1980.

*The Female Advantage*, Helgense S.; New York: Doubleday, 1990.

*The Motivation to Work*, Hersberg F. và Mausner B.; New York: John Wiley & Sons, 1959

*The Human Group*, Homans G.; New York: Harcourt, Brace & Jovanovich, 1950.

*Motivation and Personality*, Maslow A.H.; New York: Harper & Row, 1970.

*Images of Organization*, Morgan, G.; Newbury Park, CA: Sage, 1986.

*On Becoming a Person*, Rogers C.; Boston: Houghton Mifflin, 1961.

*The Feel of the Workplace*, Steele F. and Jenks R.S.; MA: Addison-Wesley, 1977.

*Work and Motivation*, Vroom V.; New York: John Wiley & Sons, 1964.

*Productive Workplaces*, Weisbord M.; San Francisco: Jossey - Bass, 1989.

## Chương Năm

# QUYỀN LỰC, HOẠT ĐỘNG CHÍNH TRỊ VÀ GÂY ẢNH HƯỞNG: NỘI DUNG VÀ BẢN CHẤT CỦA CHÚNG TRONG CÁC TỔ CHỨC

Anne Donnellon

---

**Q**uynen lưrc là từ tui nghĩa nhất tại nước Mỹ. Sê dẽ dàng hơn khi nói về tiền bạc và càng dẽ dàng hơn nữa khi nói về tình dục, thay vì nói về quynen lưrc<sup>1</sup> (Rosabeth Moss Kanter, 1979).

Quan điêm, chức vụ và chính quynen không còn là công cụ phù hợp trong một thế giới, nơi cấp dưới được khuyến khích nghĩ theo cách của mình, và là nơi nhà quản lý phải hợp tác với các bộ phận khác hay thậm chí với các công ty khác. Sự thành công ngày càng phụ thuộc vào các ý tưởng sáng tạo cũng như sự nhận biết nên cộng tác với ai nhằm thực hiện các ý tưởng sáng tạo này, và kết hợp với cả hai điều kiện trên nhằm tạo ra kết quả. Nói tóm lại, quản trị kiểu mới bao gồm các cách giành và sử dụng quynen lưrc khác nhau<sup>2</sup>. (Rosabeth Moss Kanter, 1989)

Quynen lưrc vẫn còn là một từ phi nghĩa ở Hợp chủng quốc Hoa Kỳ và những ai chú ý đến các chiến dịch chính trị cũng như diễn đàn chính sách sẽ thấy, thật khó tin rằng quan điêm chính trị đóng vai trò chính yếu và là đặc điêm của các tổ chức. Nhưng trong một thế giới ngày càng phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau thì để đạt được các mục tiêu quan trọng của tổ chức sẽ không chỉ cần đến quynen lưrc, mà còn phụ thuộc vào những diễn đàn và đấu tranh để



giành lấy mục tiêu, chiến lược và các chiến thuật mà ta vẫn gọi là “hoạt động chính trị”. Hơn nữa, như tác giả đã ngụ ý trong các trích dẫn, khả năng phân tích tình huống có chú ý đến những khác biệt rõ ràng về quan điểm và mối quan tâm, kết hợp với khả năng lập mối liên minh giữa các đảng phụ thuộc lẫn nhau giờ đây là cần thiết, vì hiệu quả hành động cũng như thành công nghề nghiệp.

Một lý do khác nữa là người ta cũng thường hiểu về quyền lực, hoạt động chính trị và ảnh hưởng của nó theo ý nghĩa tiêu cực. Rất nhiều người cảm thấy lo lắng về quyền lực, xuất phát từ nỗi sợ quyền lực sẽ bị lợi dụng và nó sẽ trở thành điểm kết thúc cho chính bản thân nó. Khi người ta miêu tả một công ty như “một nơi rất chính trị” thì có nghĩa rằng các đồng sự của họ tại công ty đó quan tâm nhiều đến việc lập và giữ quyền lực cá nhân hơn là đạt được những mục tiêu của tổ chức. Cách hiệu quả nhất bảo đảm chống lại mối đe dọa đối với nghề nghiệp và cá nhân trong một môi trường như vậy là phải quen thuộc với những động lực vốn dễ nhận ra và ngăn cản hoặc chống lại hậu quả bất lợi do quyền lực tiêu cực gây ra.

Như vậy, mục đích của chương này nhằm giải thích quyền lực, các hoạt động chính trị và ảnh hưởng của nó tại nơi làm việc đồng thời giúp bạn có các kỹ năng đối mặt với những vấn đề đó một cách có trách nhiệm và hiệu quả. Để làm được điều này, chúng tôi sẽ đưa ra các nguồn gốc của quyền lực, các động cơ của quyền lực, một loạt các chiến lược ảnh hưởng và các nhân tố về hoàn cảnh tác động đến thành công của chúng, vài nghịch lý thú vị của quyền lực cũng như các quy tắc quyền lực. Chương này cũng bao gồm hướng dẫn phân tích tình trạng quyền lực và các bài học về ảnh hưởng của chúng.

## **QUYỀN LỰC LÀ GÌ?**

Để hiểu quyền lực theo quan điểm loài người, hãy nhìn nó theo quan điểm vật chất, quyền lực là khả năng tạo ra sự thay đổi<sup>1</sup>. Quyền lực rọi sáng những căn phòng tối tăm, làm mát lạnh những ngôi nhà nóng nực, làm ấm lên những ngôi nhà lạnh lẽo và điều khiển máy tính của chúng ta. Trong các tổ chức, quyền lực là khả năng tạo ra sự thay đổi bằng cách khích lệ mọi người hành động. Lĩnh vực gây ảnh hưởng cũng là cách vận dụng khả năng đó.

Khi đưa một quyển sách mới vào Câu lạc bộ sách của mình, Oprah Winfrey (luôn là một trong “50 người phụ nữ quyền lực nhất” theo bình chọn của tạp chí *Fortune*) đã sử dụng sức mạnh lời cuốn của mình một cách hiệu quả để đi vào lòng độc giả và đưa quyển sách đó lên hàng đầu danh sách

những cuốn sách bán chạy nhất. Khi chương trình CLB sách mới ra đời, các nhà xuất bản và tác giả đã phải giật mình về quyền lực của chương trình truyền hình này, nhưng giờ thì hầu như tất cả các nhà xuất bản đều mơ và lập kế hoạch làm thế nào để khai thác được quyền lực của Oprah - và than khóc nếu không được bà cho vào danh sách CLB.

Các hoạt động chính trị thì được định nghĩa như "cuộc nghiên cứu của một người nhận được cái gì, khi nào và bằng cách nào"<sup>4</sup>. Định nghĩa này phù hợp với một loạt các tình huống, từ các quá trình hoạt động hợp pháp của tổ chức (như việc dự thảo ngân sách và các quyết định quảng cáo), tới những hành động rõ ràng không được mong đợi như cạnh tranh chống quan liêu và quảng cáo bản thân quá đáng. Thật vậy, một nét đặc trưng đáng chú ý về quán-trị-có-hiểu-biết và nhạy bén chính trị chính là chỉ ra sự khác biệt giữa hoạt động chính trị phù hợp từ hoạt động không phù hợp.

Theo như nhà viết tiểu sử Robert Caro thì Lyndon Baines Johnson đã có một cảm giác chính trị cực kỳ nhạy bén được thể hiện rõ ràng ở điện Capitol Hill ngay cả trước khi ông được bầu vào Quốc hội Mỹ lần đầu tiên<sup>5</sup>. Khi còn là trợ lý cho một đại diện ở Texas, ông đã áp dụng hiểu biết của mình về "những ai nhận được cái gì, khi nào và như thế nào" vào sự thách thức trong việc phát triển một câu lạc bộ xã hội dành cho những phụ tá luật thành một diễn đàn đặc biệt thảo luận các vấn đề của quốc hội. CLB này được đánh giá khá cao. Cái "tiểu quốc hội" này còn trở thành một nơi thực hành và phát triển quyền lực của chính ông. Ông sử dụng một loạt các chiến thuật gây ảnh hưởng - bao gồm việc sử dụng các quy tắc của câu lạc bộ và nghị viện - tạo cơ hội cho các chính khách phát biểu các vấn đề và cho các nhà báo bày tỏ sự quan tâm đến sự phát triển, phát phiếu để bầu chính ông trở thành người phát ngôn cho Tiểu Quốc hội này và sử dụng vị trí đó cũng như cơ hội mà nó tạo ra để những người có quyền lực ở Washington sẽ biết nhiều đến ông.

Johnson đã tiếp quản và biến cái Quốc hội thu nhỏ thành nơi tạo vô số lợi ích. Dưới sự dẫn dắt của ông, câu lạc bộ trở thành một phương tiện để phát triển sự tinh thông về lập pháp giữa các trợ lý quốc hội. Nó tạo ra cơ hội cho những nhà làm luật và nhà báo viết bài và truyền tin. Do diễn đàn giữa những trợ lý lập pháp thường phản ánh vị trí của các thành viên nên tiểu Quốc hội của Johnson cũng là nơi thảo luận những chính sách quan trọng nhằm xem xét và sửa đổi. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, tiểu quốc hội tạo cho Johnson tầm nhìn, vị trí và tài xoay sở và do vậy ông trở nên rất có ảnh hưởng trong các buổi phát biểu về chính sách xã hội tiến bộ. Cho dù Johnson đã tạo nên ảnh hưởng cho cá nhân cũng như cho tổ chức, nhưng

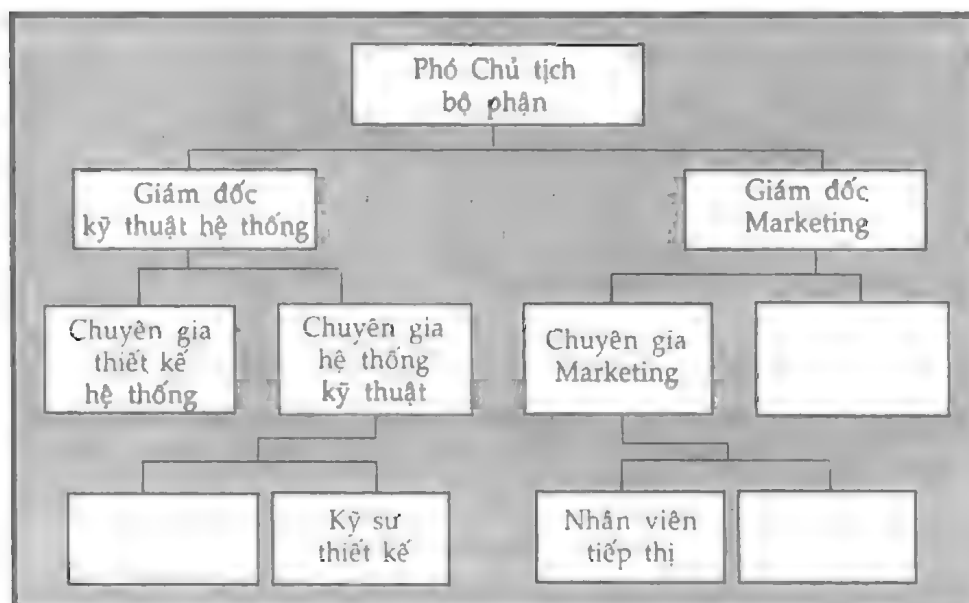
nhiều người vẫn phê phán rằng ông đã ăn cắp điều đó, dùng nó để phục vụ cho các lá phiếu của mình và không bao giờ tin tưởng ông sau đó.

Trường hợp sau đây là của Julia Dobbins, một nhà quản lý trẻ đầy tham vọng trong một công ty phần mềm, mô tả nhiều thách thức trong vũ đài chính trị của tổ chức cũng như các cơ hội ảnh hưởng và đóng góp luôn đi cạnh nhau. Câu chuyện của cô cũng minh họa nhiều khái niệm hữu dụng và quan trọng liên quan đến quyền lực và tầm ảnh hưởng.

### TRƯỜNG HỢP CỦA JULIA DOBBINS

Đã 5 năm nay kể từ khi tốt nghiệp chương trình MBA, Julia Dobbins trở thành nhà quản lý bộ phận kỹ thuật hệ thống của Tập đoàn APEX, Inc. - một công ty sản xuất phần mềm tầm trung (Xem Minh họa 5.1 về sơ đồ tổ chức công ty). Hiệu quả tốt trong công việc của cô đã tạo cho cô cơ hội được lãnh đạo Đội phát triển và tiếp thị hệ thống phần mềm cho bộ phận dịch vụ tài chính. Cô biết rằng bản thuyết trình của mình tại cuộc họp quản lý cao cấp có thể bị chỉ trích, phê phán đối với quyết định liệu cô có đáng được giao nhiệm vụ đặc biệt không. Phân tích của cô sẽ phải hoàn hảo và những đề nghị của cô sẽ vấp phải những chỉ trích gay gắt không thể tránh được của Bart Evans, người đứng đầu bộ phận thiết kế hệ thống. Tuy nhiên, cho đến khi giải quyết được những bất hòa gay gắt giữa bộ phận kỹ thuật của mình với các chuyên gia marketing, Julia không thể toàn tâm toàn ý cho bản thuyết trình được.

Minh họa 5.1 Biểu đồ một phần tổ chức của Tập đoàn APPEX



Trong thời gian gần đây, mâu thuẫn giữa các kỹ sư hệ thống - những người thiết kế các sản phẩm phần mềm mới - và các chuyên gia marketing - những người chuyển hóa nhu cầu của khách hàng thành các tính năng sản phẩm - có vẻ ngày càng trở nên gay gắt. Khách hàng ngày càng tỉnh táo hơn về giá và đòi hỏi các tính năng cao hơn trong phần mềm cung cấp. Mặc dù APEX hiện đang có một vị trí vượt trội trên thị trường, nhưng sự xuất hiện của nhiều đối thủ mới gần đây đã dẫn đến sự thay đổi quan trọng trong chiến lược của hãng, từ chiến lược sáng tạo thuần công nghệ sang chiến lược đáp ứng các yêu cầu đặc biệt của khách hàng. Các kỹ sư hệ thống đã báo cáo với Julin rằng, sự thay đổi chiến lược này đồng nghĩa công việc của họ không còn mang tính sáng tạo và thách thức như trước. Hơn nữa, các biện pháp thắt chặt chi phí đã khiến họ buộc phải sa thải một số kỹ sư, nên giờ đây họ phải làm việc nhiều hơn trong khoảng thời gian cho phép ít hơn.

Julia hiểu cảm giác thất vọng và oán giận của kỹ sư khi Bộ phận marketing tiếp tục khẳng định "buộc" thêm vào các chức năng mới trong khi không sửa đổi ngày giao sản phẩm. Khi Andy Mazur, nhà thiết kế hàng đầu của cô than phiền về chiến thuật gây sức ép của chuyên gia marketing Rachel Hoffman thì tình hình đã trở nên nghiêm trọng. Nhưng Dobbins cũng biết rằng các kỹ sư đang trải qua thời kỳ thích nghi khó khăn với vai trò mới, một vai trò phụ thuộc trong tổ chức. Thực tế, họ sẽ phải học cách hợp tác với Bộ phận marketing. Trong khi chờ đợi, cô tự hỏi liệu có nên trao đổi trực tiếp với Vince Novello, trưởng Bộ phận Marketing, để tìm ra cách giải quyết mâu thuẫn này một lần và mãi mãi hay không.

Cô ngập ngừng khi nhắc điện thoại. Vince không phải là một người dễ dàng hòa hợp. Anh ta luôn dễ bị kích động và bảo thủ. Phản ứng của anh ta với vấn đề này có thể là anh ta sẽ ra lệnh cho nhân viên của mình phải hợp tác nhiều hơn với điều kiện Julia cũng làm tương tự.

Có lẽ cô nên bàn luận vấn đề với Linda Behan, cấp trên của Vince. Là hai trong số những phụ nữ có cấp bậc cao nhất công ty, Julia cảm thấy cô và Linda có mối quan hệ đặc biệt "Linda có lẽ sẽ hiểu lĩnh vực của các kỹ sư hơn Vince", Julia tự nhủ "bên cạnh đó, mình có thể tận dụng đề tài này như một cơ hội để hỏi liệu chị ấy có biết ai sẽ trở thành lãnh đạo Đội dịch vụ tài chính không".

Julia cảm nhận chắc chắn rằng Linda và Tom Hurdy, sếp của cô sẽ ủng hộ cô. Tuy nhiên, cô không chắc chắn về Dwight Kidder, phó chủ tịch phụ trách hành chính. Ông ta có vẻ tránh cô mặc dù luôn tỏ vẻ vui mừng mỗi khi họ gặp nhau và cô cũng biết rõ rằng, với khoản tiền thưởng mà cô nhận được trong vài năm qua, ông ta hài lòng vì những đóng góp của cô cho tổ chức. Andy Mazur

đã nói với cô rằng, nhiều người tin Dwight đang ủng hộ Bart cho vị trí lãnh đạo Đội dịch vụ tài chính vì họ thường chơi golf với nhau. Mặc dù Julia thấy khó mà tin được lời đồn đại đó, nhưng cô cũng bối rối do đã nghe được điều này từ một người ngoài công ty. Don Calvert, anh rể của Julia và cũng là một khách hàng dịch vụ tài chính lớn của APEX, đã nói với cô rằng trong một lần chơi golf, Dwight đã giới thiệu Bart với anh như là “ngôi sao mới nhất tại APEX và là người anh sẽ gặp thường xuyên”.

Điều làm Julia lo lắng hơn cả viễn cảnh không trở thành lãnh đạo Đội dịch vụ tài chính chính là quan điểm của Bart trong vị trí Đội trưởng. Không chỉ vì anh ta là người kiêu căng và bất hợp tác, mà là những hiểu biết hời hợt của anh ta trong lĩnh vực kỹ thuật và xu hướng đặt ra những dự án công việc không tưởng có thể tạo nên những vấn đề nghiêm trọng với khách hàng, với công ty và các nhân viên. Chắc chắn Tom hiểu tất cả những điều này và sẽ sử dụng quyền của mình để chọn ra người có năng lực nhất vào vị trí lãnh đạo Đội dịch vụ tài chính. Julia chắc chắn sẽ phải thể hiện năng lực của mình trong một bài thuyết trình trước ban quản trị cấp cao tại một cuộc họp. Nhưng trước hết, cô cần phải quyết định sẽ làm gì để giải quyết mâu thuẫn giữa Andy của Bộ phận kỹ sư hệ thống với Rachel của Bộ phận Marketing.

## **PHÂN TÍCH CÁC ĐỘNG CƠ CỦA QUYỀN LỰC**

Trong lúc này, Julia có hai vấn đề về quyền lực và tầm ảnh hưởng. Thứ nhất, làm cách nào gây dựng sự hợp tác hơn là mâu thuẫn giữa các kỹ sư hệ thống với những nhân viên marketing, cấp dưới của Vince. Thứ hai, làm cách nào gây ảnh hưởng đến quyết định của Ban quản trị cấp cao để họ đề bạt cô thành lãnh đạo Đội. Mặc dù vấn đề thứ nhất có vẻ chỉ là vấn đề quản trị công việc của cá nhân song cả hai tình huống đều có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động của tổ chức. Theo quan điểm của Julia, cô đạt đến vị trí này vì cô muốn có trách nhiệm và mong muốn được thừa nhận, và cũng bởi vì cô thực sự cảm thấy mình có đủ khả năng cần thiết để đảm nhận tốt công việc.

Để giải quyết những vấn đề trên, Julia cần có sự hiểu biết thực tế về cách làm việc của tổ chức. Cô cần bắt đầu bằng cách cân nhắc trước khi hành động. Cô cần phải xác định những yếu tố nào gây ra tình trạng này, từ đó phát triển và đánh giá một vài chiến lược hành động khác nhau, rồi cuối cùng chọn và thực thi những hành động phù hợp.

Để hiểu cách thức làm việc của tổ chức, Julia cần đi xa hơn tình huống riêng của bản thân để nghiên cứu về một bức tranh lớn: Yếu tố nào chi phối

quyền lực trong tổ chức? Tại sao nó lại chi phối được? Môi trường của tổ chức tác động đến yếu tố này như thế nào? Cô cũng cần xem xét các yếu tố cấu trúc trong tổ chức đã định hình động cơ quyền lực như thế nào?

### Những yếu tố cấu trúc trong động cơ quyền lực.

Có ba yếu tố cấu trúc đóng vai trò quan trọng trong động cơ quyền lực của tổ chức: Tính đa dạng, sự phụ thuộc lẫn nhau và sự khan hiếm nguồn lực. *Tính đa dạng* ở đây được hiểu là sự khác nhau giữa mọi người về đóng góp, mục đích, giá trị, nhận thức và tri giác<sup>6</sup>. Khi những thành viên trong tổ chức có sự khác nhau về những yếu tố này thì họ thường hành động với mục đích mang lại lợi ích cho bản thân hoặc hỗ trợ các giá trị, mối quan tâm hay nhận thức của mình. Ví dụ như mâu thuẫn nổi ra giữa các kỹ sư hệ thống dưới quyền Julia Dobbins và các đại diện bộ phận Marketing có lẽ cũng xuất phát từ sự khác biệt nhận thức về cái gì được coi là "một thiết kế tốt" - đó là một thiết kế công nghệ tinh vi hay một thiết kế đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nếu các nhà tiếp thị nhận được món tiền thưởng vì đã đáp ứng được thời hạn phân phối như đã cam kết trong khi các kỹ sư lại không đáng được nhận khoản thưởng đó thì sự khác biệt trong quyền lợi của họ cũng có thể làm bùng cháy mâu thuẫn. Mâu thuẫn là hành động chính trị, cũng giống như nỗ lực hậu trường mà một số chuyên gia tiếp thị có thể áp dụng để gây ra một sự thay đổi trong nhân sự kỹ thuật được chỉ định cho dự án của họ.

Chỉ riêng tính đa dạng không thôi chưa phải là điều kiện đủ gây ra các động cơ quyền lực hay hành động chính trị. Khi mọi người có thể hoạt động độc lập thì tính đa dạng sẽ không làm phát sinh các động cơ quyền lực. Quyền lực là một chức năng của sự phụ thuộc lẫn nhau<sup>7</sup>. Khi cá nhân A phụ thuộc vào cá nhân B thì B có quyền lực với A. Trong hầu hết các tổ chức làm việc, nếu B phải phụ thuộc vào A vì một sự trao đổi nào đó thì họ sẽ phụ thuộc lẫn nhau ở một vài chừng mực nào đó. Khi A phụ thuộc vào B nhiều hơn là B phụ thuộc vào A và hai người khác nhau về mối quan tâm, giá trị hay mục đích thì B sẽ có tiềm năng thực hiện quyền lực nhằm đạt đến kết quả mà B mong muốn.

Trong hầu hết trường hợp, sự phụ thuộc và phụ thuộc lẫn nhau trong một tổ chức được xác định bởi cấu trúc tổ chức và bản chất cũng như đề cương công việc được làm. Trong trường hợp của Dobbins, công việc cần thiết của bộ phận sản xuất phần mềm máy tính bao hàm việc nghiên cứu những mong muốn và nhu cầu của thị trường, thiết kế và viết chương trình phần mềm, kể cả việc phân phối phần mềm ra thị trường. Những người chịu trách nhiệm phân phối phần mềm tới các đại lý và khách hàng rõ ràng là phụ thuộc hơn

vào những người phát triển và viết phần mềm. Nếu chiến lược cạnh tranh của công ty là sự cách tân thì mọi người sẽ phụ thuộc vào các nhân viên thiết kế. Ngược lại, nếu công ty cạnh tranh dựa trên nền tảng khả năng nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng chuyên nghiệp thì các nhân viên marketing và bán lẻ, những người có liên quan trực tiếp đến khách hàng, chắc chắn sẽ cần thiết cho tổ chức hơn, điều này khiến họ trở thành một trong những nhóm có quyền lực nhất trong tổ chức.

Khi các nguồn lực khan hiếm, tiềm năng cho động cơ quyền lực sẽ đặc biệt cao vì mọi người và các nhóm trong tổ chức sẽ thực hiện quyền lực của họ nhằm đạt được những gì họ muốn và cần. Các sự kiện như đề cương ngân sách dành cho các bộ phận, đánh giá hoạt động, tái cơ cấu lại tổ chức, các chương trình xúc tiến và chính sách sa thải sẽ tạo điều kiện cho họ có thể dùng làm hành động chính trị vì những sự kiện này là dịp phân phối nguồn lực. Để nhận ra tiềm năng của động cơ quyền lực, bạn phải nghĩ rộng hơn về các nguồn lực. Như trong các ví dụ này, các nguồn lực bao gồm con người, thông tin, không gian tự nhiên, tăng lương....

Khả năng đoán trước được các trò chơi quyền lực hay hành động chính trị cũng như việc nhận ra cách quyền lực chi phối trong tổ chức sẽ cho bạn những lợi thế để vận dụng tầm ảnh hưởng. Nó có thể khiến bạn hiểu cách thức mà các yếu tố cấu trúc trong tổ chức định hình thái độ và điều khiển cách hành xử của mọi người, hay ít nhất là kết hợp các xu hướng cá nhân. Một nhân tố ngoại vi đáng chú ý khác giúp giải thích một vài hành động chính trị trong tổ chức, đó là những thay đổi trong môi trường tổ chức.

Môi trường trong một tổ chức bao gồm các khách hàng, đối thủ, nhà cung cấp, chính phủ và xã hội. Những thay đổi của các yếu tố này có thể làm thay đổi sự phụ thuộc lẫn nhau giữa mọi người hay các phòng ban và có thể tác động đến sự đa dạng cũng như những nguồn lực hiện có. Ví dụ, Công ty APEX, Inc. đã trải qua sự thay đổi trong cạnh tranh kinh doanh. Với việc xuất hiện nhiều đối thủ mới tham gia thị trường, các nhà quản lý cấp cao của công ty cảm thấy hãng không còn đủ sức cạnh tranh dựa trên nền tảng cải tiến kỹ thuật. Nó cần phải đáp ứng các nhu cầu của khách hàng nếu còn muốn giữ được vị trí vượt trội trên thị trường. Vậy là sự thay đổi trong môi trường kinh doanh đã dẫn đến thay đổi trong mức độ và hướng phụ thuộc giữa các kỹ sư và nhân viên marketing. Và mặc dù không đề cập đến, nhưng sự thay đổi về chiến lược này có lẽ sẽ kèm theo việc tái phân phối lại ngân sách dành cho nhân sự, và hành động chính trị (một phần của sự phân phối đó).

Nhưng tất cả những điều trên có ý nghĩa gì với Julia Dobbins và cô có thể

sử dụng hiểu biết này để giải quyết hai vấn đề quyền lực và ảnh hưởng của mình như thế nào? Sơ đồ tổ chức ở hình 5.1 chỉ ra rằng bộ phận kỹ sư hệ thống và bộ phận marketing là hai bộ phận khác nhau nhưng cùng dưới quyền điều hành của một phó chủ tịch phụ trách hành chính, điều này có nghĩa là Tom Hardy và Linda Behan, những người thường phải báo cáo với vị phó chủ tịch phụ trách hành chính này, có trách nhiệm và mục đích khác nhau. Còn những người báo cáo với mỗi người trong số họ lại khác với những đồng nghiệp cùng cấp bậc thuộc bộ phận khác. Vì vậy, Julia nên hiểu rằng một phần mâu thuẫn giữa bộ phận marketing và bộ phận kỹ sư là do cấu trúc hơn là do những lời chỉ trích cá nhân. Cô có thể thấy rằng việc kêu gọi sự để tâm về thực tế này đối với những người báo cáo cho cô sẽ giúp xoa dịu một vài xúc cảm bi quan và khuyến khích sự tự nguyện tìm kiếm các phương pháp giải quyết các yếu tố thuộc cấu trúc của hệ thống.

Julia cũng nên nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau, và từ đó dẫn đến việc phân bổ quyền lực, đã thay đổi. Nhóm nhân viên marketing giờ đây có quyền lực hơn những người ở bộ phận kỹ sư, và điều này sẽ ảnh hưởng nhiều đến Julia: Thứ nhất, đó có thể là Linda, giám đốc bộ phận Marketing sẽ có ảnh hưởng nhiều hơn đến cấp trên của cô nhằm xác định ai sẽ ngồi vào vị trí lãnh đạo Đội. Điều này đặc biệt thích hợp cho một đội mới bởi nhiệm vụ của nó liên quan tới việc liên hệ để mở rộng thành phần khách hàng, các dự án dịch vụ tài chính theo yêu cầu của khách.

Thứ hai, điều này cũng ngụ ý rằng Julia nên tiếp cận với Vince như thế ông ta có nhiều quyền lực hơn cô. Để bắt đầu, cô cần tế nhị thỏa hiệp trong mối quan hệ mới với Vince, vì trong mối quan hệ cũ, cô có nhiều quyền lực hơn ông ta. Cô sẽ cần biểu thị sự công nhận của mình về quyền lực của Vince, sự phụ thuộc của cô vào ông ta cũng như sự phụ thuộc lẫn nhau giữa họ. Julia cũng nên hiểu rằng nếu Vince hành động một cách phòng vệ thì, thái độ của ông ta có thể là một dấu hiệu cho cách thể hiện ở vị trí ít quyền lực hơn. Đó là ông ta có thể chưa nhận ra mọi thứ đang thay đổi như thế nào, cũng như động cơ quyền lực đã thay đổi theo hướng nào. Nếu như vậy, ông ta có lẽ sẽ không hiểu những dấu hiệu phụ thuộc của cô một cách chính xác. Julia sẽ cần phải thẳng thắn nói về vai trò mới của họ và có lẽ cũng cần cho Vince nhiều thời gian hơn để thích nghi với điều đó. Tính phức tạp và sự không chắc chắn buộc Julia cần phải thực hiện quá trình một cách cẩn thận và nhạy cảm nếu cô muốn thu hút sự chú ý của Vince để ông hợp tác với cô giải quyết mâu thuẫn giữa hai bộ phận.

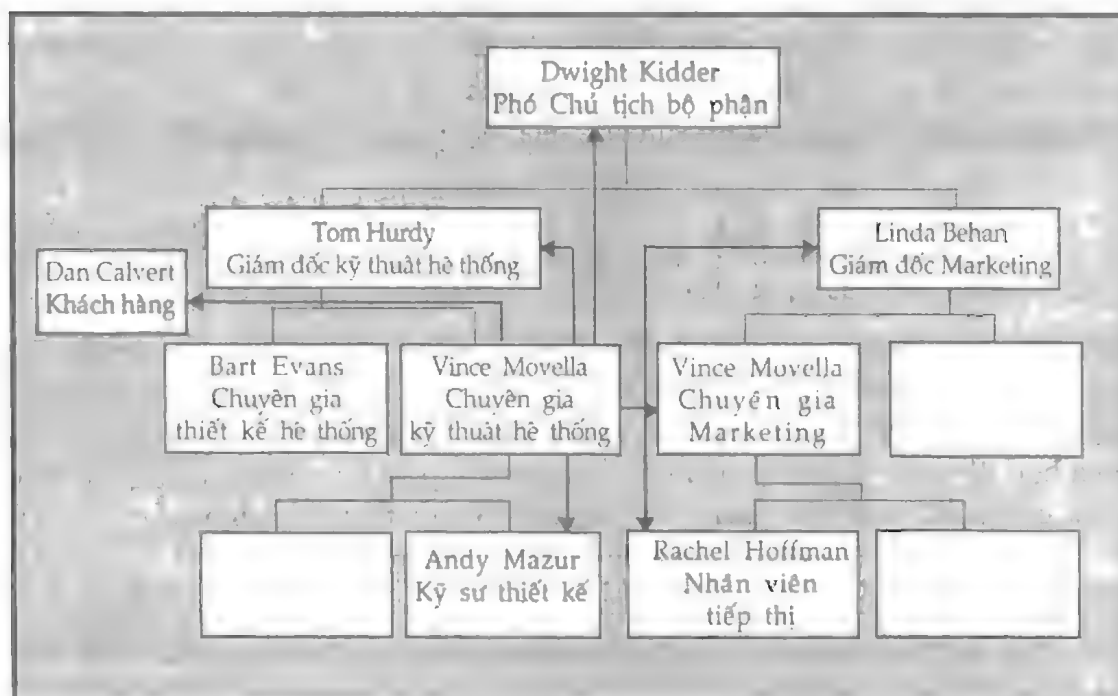
Thứ ba, Julia nên nhận ra rằng, sự phân bổ quyền lực đang thay đổi giữa bộ phận của cô và marketing có thể sẽ không được nhận thức đầy đủ và chấp



nhận từ phía các kỹ sư. Với ưu điểm về chuyên môn kỹ thuật và đặc trưng của một công ty thuần kỹ thuật trong suốt chiều dài lịch sử, nên các kỹ sư hệ thống có lý khi tự xem mình là nguồn lực cần thiết cho công ty. Bất chấp các cuộc họp, biên bản ghi nhớ và các bản tường trình sứ mệnh thông báo chiến lược mới của công ty là sản xuất theo nhu cầu của khách hàng, thì họ vẫn có thể cảm nhận và hành động với vị thế cao hơn những người ở bộ phận marketing. Đối lại, thái độ này có thể khiến những nhân viên marketing hành động tiêu cực và có thái độ yêu cầu, hoặc là để chứng minh quyền lực gia tăng của họ hoặc là nhằm đạt được những mục tiêu của công ty.

Cuối cùng, Julia nên xem xét đến khả năng hai vấn đề (mối quan hệ giữa Bộ phận marketing - Bộ phận kỹ sư và lãnh đạo đội dịch vụ tài chính) có liên quan đến nhau. Nhiệm vụ của đội dự án mới này là phát triển và tiếp thị các hệ thống tới các khách hàng, đội sẽ trở thành đội đa chức năng, bao gồm cả những nhân viên marketing và kỹ sư cũng như các thành viên khác. Vì vậy, một trong những yêu cầu với người lãnh đạo đội là khả năng thúc đẩy hợp tác giữa các nhân viên marketing và các kỹ sư. Giải quyết hiệu quả mối bất hòa hiện tại sẽ thể hiện kỹ năng đó của nhà lãnh đạo. Là một thành viên trong Bộ phận kỹ sư, Dobbins có thể cần phải chứng tỏ sự nắm bắt của cá nhân mình về những quan điểm tiếp thị để đạt được sự hỗ trợ cho cuộc ứng cử vào chiếc ghế lãnh đạo đội.

Minh họa 5.2 Các mục tiêu ảnh hưởng của Dobbins



Trước khi bắt tay vào hành động nhằm tạo ảnh hưởng đến những người cần thiết trong hai trường hợp riêng biệt trên, Julia cần xem xét họ là ai. Rõ ràng, hành động và thành công của cô sẽ phụ thuộc vào cách tác động nhiều người trong tổ chức như Kidder, Hurdy, Behan, Novello, Mazur, Hoffman hay thậm chí bao gồm cả những người ngoài công ty như anh rể của cô là Dan Calvert (Xem Minh họa 5.2). Rồi cô cũng cần xem xét cô có quyền lực gì và cô sẽ sử dụng chúng như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất.

### **NGUỒN GỐC QUYỀN LỰC VÀ ĐÒI HỎI CỦA NÓ:**

Quyền lực, khả năng thúc đẩy người khác hành động, có nhiều dạng và xuất phát từ nhiều nguồn. Có 6 nguồn gốc quyền lực đáng chú ý sau đây:

1. Vị trí

- Tầm quan trọng
- Sự liên quan
- Sự nhìn nhận
- Linh động

2. Nguồn lực

3. Thông tin

4. Chuyên môn

5. Thành tích

6. Sự hấp dẫn cá nhân

Nguồn gốc đầu tiên của quyền lực trong tổ chức mà chúng ta nghĩ ngay đến chính là vị trí. Vị trí chính thức của một người trong cơ cấu tổ chức sẽ đặt ra một loạt trách nhiệm, tác động đến một loạt người khác nhau khi thực hiện các trách nhiệm ấy, cũng như có một mức độ quyền hành khi hành động và điều khiển hoạt động của người khác. Vị trí cũng mang lại cho người sở hữu nó các nguồn lực phụ trợ như nguồn lực và thông tin. Ví dụ, một vị trí quản lý điển hình sẽ đưa đến cho nhà quản lý các nguồn lực như các cơ hội thăng tiến, lên lương, vắng mặt có lý do và sự phân công công việc có thể được cấp dưới tuân theo.

Những vị trí không phải là quản lý cũng đưa đến cho người sở hữu nó các nguồn lực và thông tin. Ví dụ, những người mua hàng thường có những thông tin hữu ích về hàng hóa mà người khác yêu cầu và thời gian qui định về

giá trị của chúng. Họ cũng có thể có tự do lựa chọn nguồn hàng này so với nguồn hàng khác tùy theo ý mình - Họ có thể sử dụng sự tự do lựa chọn này để giúp đỡ hoặc ngăn cản những nhân viên đang sử dụng nguồn hàng cung cấp. Những người sở hữu những điều kiện thuận lợi có thể có quyền phân chia và sử dụng không gian. Các thư ký cho các nhà lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng thường nắm giữ luôn lịch làm việc của các lãnh đạo đó và do đó họ có thể chấp nhận hoặc hoãn lại cuộc gặp. Thậm chí những người làm công việc thời vụ hoặc ngoài giờ như thành viên của Đội đặc trách hoặc thư ký hội đồng cũng có thể trao thông tin và các cuộc hẹn gặp với những người có quyền lực hơn.

Những vị trí cũng có những tính đặc thù làm tăng tiềm năng tác động của người này đối với người kia. Những đặc điểm này bao gồm tầm quan trọng của vị trí, tính liên quan của vị trí, tầm nhìn và tính linh động<sup>8</sup>. Một vị trí càng có nhiều những đặc tính này thì người sở hữu nó càng có nhiều quyền lực hơn.

Tầm quan trọng của vị trí trong một hoàn cảnh nào đó chính là mức độ phụ thuộc của người khác vào bạn. Một vị trí quan trọng như thế nào phụ thuộc vào mật độ thường xuyên cần đến vị trí đó, bao nhiêu người cần nó, có bao nhiêu vị trí như vậy trong công ty và vai trò của nó trong chuỗi quy trình công việc. Ví dụ, người chịu trách nhiệm về hoạt động và duy trì hoạt động hệ thống máy tính có một vị trí quan trọng trong một văn phòng khiêu nại bảo hiểm, đặc biệt nếu có quá ít người có cùng trình độ chuyên môn và máy tính thường xuyên ngừng hoạt động.

Tính liên quan trong một vị trí được xác định bởi mối quan hệ của nó với những quyền ưu tiên hàng đầu trong tổ chức. Trong trường hợp của Dobbins, bộ phận marketing giờ đây bao gồm những vị trí có tính liên quan cao tới sứ mệnh của công ty trong việc tập trung nhiều hơn vào nhu cầu của khách hàng. Bộ phận kỹ sư thiết kế giờ vẫn còn quan trọng trong nhiệm vụ sản xuất phần mềm, nhưng chức năng đó giờ đã trở nên ít liên quan hơn. Vì vậy những người tại vị trí kỹ sư giờ có ít quyền lực hơn.

Sự nhìn nhận là mức độ mà những người có quyền lực trong tổ chức nhìn vào vị trí đó. "Những công việc mang tính trung gian giữa các đơn vị trong tổ chức hoặc giữa tổ chức và môi trường của nó thường có xu hướng có nhiều hành động đáng chú ý hơn"<sup>9</sup>. Sự phân công trách nhiệm dành cho Đội đặc trách hay các hội đồng cũng có thể nâng cao sự nhìn nhận. Vị trí thư ký chính cho chủ tịch công ty có thể không có tầm quan trọng hay liên quan tới tổ chức, nhưng nó có tính nhìn nhận đặc biệt cao, và do vậy mang đến cho người giữ vị

trí đó một mức độ quyền lực nào đó. Việc lãnh đạo Đội dự án mới tại APEX hấp dẫn Julia Dobbins do tầm nhìn nhận của vị trí đó. Vì trong đội sẽ có các thành viên từ các bộ phận chức năng khác nhau, công việc của Đội sẽ liên quan đến toàn công ty và lãnh đạo Đội có lý do để tương tác với những người đứng đầu trong mỗi bộ phận chức năng. Hơn nữa, người dẫn đầu của những nỗ lực sẽ gần như trở thành người nổi tiếng với tất cả các khách hàng lớn và điều này sẽ nâng tầm nhìn bên trong của Dobbins.

Sự linh động chính là thực chất của sự tự do hành động mà một vị trí tạo ra cho người nắm giữ nó. Có sự linh động trong cách cải tiến và nắm thế chủ động trong vai trò dẫn đầu sẽ nâng cao tầm quan trọng, tính liên quan và sự nhìn nhận của vị trí đó. Một đặc tính mong muốn khác của vị trí lãnh đạo Đội mới tại APEX chính bởi nó là một đội đa chức năng hàng đầu nên nó có sự linh động đáng kể.

Cũng có rất nhiều nguồn gốc quyền lực mang tính cá nhân hơn là vị trí, bất chấp vị trí của bạn có thể tăng cường hay chế ngự các tiềm năng để phát triển và sử dụng một vài nguồn lực. Những nguồn gốc quyền lực mang tính cá nhân bao gồm *trình độ chuyên môn, thành tích và sự hấp dẫn cá nhân*.<sup>10</sup>

Trình độ chuyên môn là những hiểu biết chuyên ngành mà một người đạt được khi được đào tạo ở mức độ cao hay có nhiều kinh nghiệm làm việc. Đây là nguồn gốc quyền lực đáng chú ý trong những tổ chức mà công việc kinh doanh chủ yếu dựa vào những hiểu biết chuyên biệt. Các kỹ sư thiết kế và nhân viên marketing đều có quyền lực chuyên môn tại APEX. Tuy nhiên chuyên môn trong các lĩnh vực thứ yếu cũng có thể trở thành một nguồn gốc của quyền lực. Trong thời kỳ dự thảo ngân sách, các nhà phân tích tài chính là những người rất có quyền lực trong hầu hết các tổ chức. Chuyên môn sẽ là nguồn gốc quyền lực lớn nhất đối với những nhân viên chuyên nghiệp mới được tuyển dụng. Việc thiếu các nguồn lực, thông tin, quá trình hoạt động của tổ chức và các mối quan hệ trong công ty, khiến họ phải dựa vào chuyên môn mà họ có để phát triển các nguồn gốc quyền lực khác.

Một quá trình hoạt động với hiệu suất công việc cao có thể là một nguồn quyền lực quan trọng cho những nhân viên dày dạn kinh nghiệm. Các công ty phụ thuộc vào những nhân viên có thành tích cao của họ, và sự phụ thuộc này mang đến cho các nhân viên đó một vài quyền lực ảnh hưởng đến tương lai của chính họ cũng như các khía cạnh khác trong doanh nghiệp. Thành tích cao sẽ nâng cao danh tiếng của bạn với những người đồng cấp, từ đó tạo nên những mối quan hệ công việc mới và tiến tới các nguồn quyền lực khác.

Sự hấp dẫn cá nhân cũng được coi là một nguồn quyền lực, nó có ý

nghĩa rộng hơn về ngoài tự nhiên của bạn. Dù sự hấp dẫn cá nhân bao gồm đặc tính cá nhân, thì nó cũng bao gồm luôn cả tính cách và hành vi thân thiện. Các nhà nghiên cứu đã xác định nhiều hành vi và khuynh hướng làm nổi bật “nét đáng yêu” của một người, trong đó bao gồm tính trung thực, sự chấp nhận, lòng nhiệt thành, sự ngưỡng mộ của người khác, tính tương đồng trong các giá trị và các mối quan tâm, sự tự nguyện chi phí cho các mối quan hệ<sup>11</sup>. Những người được đánh giá là đáng yêu có vẻ như một nhà diễn thuyết hiệu quả hơn<sup>12</sup>, không bị nghi ngờ trong việc đánh giá kết quả<sup>13</sup> và các ông chủ thường thích sử dụng phần thưởng hơn là gây ảnh hưởng đến họ bằng cách bắt buộc.<sup>14</sup>

Những biểu hiện tự thân cũng được coi như nguồn quyền lực theo cách tương đồng với những hành vi cư xử được chấp nhận và tính cách. Mọi người có xu hướng giả định rằng, những người hấp dẫn có những giá trị hấp dẫn khác, giống như quyền lực. Các nghiên cứu chỉ ra rằng những người hấp dẫn được tin là những người đạo đức hơn, hiệu quả hơn và thông minh hơn. Trong môi trường học đường, sự hấp dẫn trở thành một hình thức tiên tri tự ứng nghiệm: bởi vì các giáo viên coi sự hấp dẫn ở đây là trí thông minh và học tốt nên họ dành nhiều thời gian bên các học sinh này và do vậy các sinh viên đó học hành tốt hơn những người khác. Trong môi trường công việc những nhân viên cấp dưới hấp dẫn thường nhận được những bảng đánh giá thành tích đầy hứa hẹn hơn.

Sự hấp dẫn của một người cũng có thể định hình thông qua trang phục và phong cách cũng như qua vẻ ngoài tự nhiên của anh/cô ta. Tuy vậy, những người có hiểu biết nhận ra rằng sự tập trung quá đáng vào vẻ bề ngoài của một cá nhân, coi đó là nguồn quyền lực cũng là một mối nguy. Những ai quá ý thức và bận tâm quá nhiều với vẻ bề ngoài sẽ bị xem là ít đứng đắn hơn trong công việc. Kết quả là các ý kiến và thành tích của họ cũng thường bị giảm đi.

## **CÁC CHIẾN LƯỢC GÂY ẢNH HƯỞNG VÀ TÌNH HUỐNG BẮT BUỘC**

Các nhà nghiên cứu đã đưa ra một loạt các chiến lược khác nhau được sử dụng nhằm gây ảnh hưởng đến người khác, nhưng nhìn chung có ba loại chiến lược gây ảnh hưởng cơ bản là: Đe dọa, trao đổi và kêu gọi (xem Minh họa 5.3). Gây ảnh hưởng bằng cách đe dọa diễn ra khi cá nhân A cố gắng tạo áp lực lên cá nhân B để buộc anh/cô ta thực hiện mong muốn của mình bằng cách tỏ cho thấy rằng luôn có những hậu quả tiêu cực nếu cá nhân B không muốn làm

theo. Gây ảnh hưởng bằng cách trao đổi diễn ra khi cá nhân A thúc giục cá nhân B hoàn thành mong muốn của mình bằng cách trao những gì mà cá nhân B muốn hoặc cần. Gây ảnh hưởng bằng cách kêu gọi xảy ra khi cá nhân A thúc giục cá nhân B làm việc mình mong muốn bằng cách chỉ ra các giá trị, cảm xúc hoặc sự kiện hỗ trợ cho luận điểm của cá nhân A.

**Minh họa 5.3 Các chiến lược gây ảnh hưởng và ví dụ**

<i>Đe dọa</i>	
Đe dọa ngầm	"Nếu anh không thể làm xong bản báo cáo này vào ngày mai,"
Đe dọa thẳng	"Tôi sẽ rất thất vọng".
<i>Trao đổi</i>	
Thỏa thuận	"Nếu ở lại muộn hôm nay thì anh có thể rời khỏi đây sớm vào ngày mai".
Thỏa thuận nợ	"Làm ơn hãy nhận cuộc gọi này, anh còn nợ tôi đấy".
Tạo nên thặng dư	"Tôi có chút thời gian rảnh hôm nay, anh có cần giúp đỡ gì không?".
<i>Kêu gọi các giá trị</i>	"Chiến lược vị khách hàng có nghĩa là tìm ra cách cộng tác với nhau và giải quyết vấn đề này".
<i>Kêu gọi các xúc cảm</i>	
Sợ hãi	"Nếu các bạn không chấp nhận giảm lương, chúng ta sẽ phải đóng cửa và các bạn sẽ mất việc".
Hy vọng	"Nếu chúng ta có thể đáp ứng được mục tiêu bán lẻ này thì chúng ta xứng đáng được thưởng một chuyến du lịch".
Lòng tự hào	"Bạn cần phải bỏ ý nghĩ chứng minh rằng phụ nữ có thể dẫn dắt được những khách hàng khó tính".
<i>Kêu gọi lẽ phải</i>	"Khách hàng luôn khẳng định đòi tiếp cận ở mức độ hạn chế, thiết kế của anh đã bỏ qua những ưu điểm của cô ấy và có nguy cơ khiến cô ấy mất cơ nghiệp".

Gây ảnh hưởng bằng cách đe dọa nghe có vẻ nham hiểm, nhưng nó là chiến lược cơ bản gắn với cấu trúc trong tổ chức và các mối quan hệ công việc. Hầu hết mọi người bị ảnh hưởng bởi những gì cấp trên yêu cầu, đòi hỏi hay do những đe dọa ngầm rằng, nếu không hoàn thành công việc, họ sẽ phải trải qua nhiều điều không mong muốn và ít hơn những điều mong muốn - càng cần nhàn về công việc thì càng ít thắng tiến. Vì vậy, thứ "quyền lực" mà mọi người

thường cảm nhận nó yêu cầu khả năng, cơ bản dựa trên quyền chính thức để tiến hành đe dọa một cách có hiệu quả.

Trao đổi có lẽ là chiến lược hiệu quả và phổ biến nhất nhằm gây ảnh hưởng lên mọi người trong các tổ chức. Chiến lược này được sử dụng thường xuyên vì nó phát huy tốt từ trên xuống dưới và xuyên suốt tổ chức, và vì nó có thể sử dụng cùng với nhiều “phần thưởng” khác. Cohen và Bradford đã từng nói:

Phép ẩn dụ của những thứ được chấp nhận rộng rãi có thể giúp bạn xác định những gì bạn cần cung cấp cho đồng minh tiềm tàng để đổi lấy sự hợp tác. Do họ có những nguồn lực có thể trao đổi, nên những thứ được chấp nhận rộng rãi là nền tảng gây ảnh hưởng cần thiết... Hầu như tất cả mọi người trong các tổ chức đều nghĩ quá thiên cận về nhu cầu của những đồng minh tiềm năng.<sup>15</sup>

Chứng minh rằng “bạn đang có sức mạnh nhiều hơn bạn tưởng” trong cuốn sách có nhan đề *“Gây ảnh hưởng mà không cần đến quyền lực”* (Influence Without Authority), Cohen và Bradford đã đưa ra 5 thứ mà người ta có hoặc tìm kiếm ở nơi làm việc: Những thứ liên quan đến cảm hứng, liên quan đến nhiệm vụ, liên quan đến vị trí, liên quan đến mối quan hệ và liên quan đến con người. Ví dụ của mỗi loại này được giới thiệu trong Minh họa 5.4. Một nhà quản lý như Julia Dobbins có thể gây ảnh hưởng lên các kỹ sư thông qua việc trao đổi quan điểm, nguồn lực và chấp nhận thách thức vì những điều họ tin tưởng và phục vụ, sự hưởng ứng nhanh chóng, hỗ trợ nhiệm vụ và sự tiện lợi. Và bằng cách trao đổi những thứ có thể hỗ trợ công việc lẫn nhau, thừa nhận công việc của nhau, biết ơn nhau, chấp nhận giá trị của nhau, hiểu biết lẫn nhau và sự nhận thức về quyền sở hữu, cô cũng có thể cố gắng thuyết phục người đồng cấp của mình, Vince Novello, hợp tác với cô trong việc gây ảnh hưởng đến các nhân viên của họ cùng làm việc vượt qua sự khác biệt.

**Minh họa 5.4 Những thứ thường được coi là có giá trị trong tổ chức**

<i>Liên quan đến cảm hứng/cảm xúc</i>	
Viễn cảnh	Bị hút tâm trí vào một việc có ý nghĩa quan trọng đối với bộ phận, tổ chức, khách hàng hay xã hội.
Những điều tuyệt vời Sự đúng đắn về mặt đạo đức	Có cơ hội để làm tốt những điều thực sự quan trọng Làm những điều “phải” với tiêu chuẩn cao hơn khả năng vốn có.
<i>Liên quan đến nhiệm vụ</i>	
Các nguồn lực mới	Dành được tiền, tăng ngân sách, nhân sự, không gian.
Những thách thức/ đáng học hỏi	Làm những nhiệm vụ giúp tăng kỹ năng và khả năng.

Hỗ trợ nhiệm vụ	Nhận được sự giúp đỡ trong những dự án đang có hoặc với những nhiệm vụ không mong muốn/ Nhận được sự trợ giúp công khai hoặc khéo léo khi thi hành nhiệm vụ
Thông tin phản hồi nhanh	Thời gian phản hồi nhanh hơn. Tiếp cận sự hiểu biết về mặt tổ chức hay kỹ thuật.
Liên quan đến vị trí	
Sự thừa nhận	Công nhận về nỗ lực, thành tích và khả năng
Được nhìn nhận	Được nhìn nhận bởi những người có chức vụ cao hoặc quan trọng trong tổ chức.
Danh tiếng/Tiếng tốt	Được xem là người có khả năng và tận tâm.
Cảm giác là người trong cuộc	Một cảm giác là người trung tâm hoặc "thuộc về trung tâm".
Các mối liên hệ	Các cơ hội quan hệ với người khác.
Liên quan đến các mối quan hệ	
Sự hiểu biết lẫn nhau	Có những mối quan tâm.
Sự chấp nhận	Gần gũi và thân thiện.
Hỗ trợ cá nhân	Hỗ trợ về mặt cá nhân hoặc cảm xúc.
Liên quan về mặt cá nhân	
Lòng biết ơn	Đánh giá cao và thể hiện sự biết ơn.
Sở hữu/Liên quan	Sở hữu hoặc tác động đến một nhiệm vụ.
Giá trị tự thân	Quý trọng giá trị, coi trọng bản thân và đặc trưng của một người.
Sự tiện lợi	Tránh những rắc rối.

Nguồn: Allan R.Cohen và David L.Bradford, *Influence Without Authority* (New York: John Wiley & Sons, 1990). Bản quyền của Allan R. Cohen và David L. Bradford.

Chiến lược gây ảnh hưởng bằng cách kêu gọi các giá trị, cảm xúc hay phân biệt phải trái cũng giống như những lĩnh vực liên quan đến cảm hứng mà Cohen và Bradford đã đề cập. Những lời kêu gọi mạnh mẽ kết nối hành động mong đợi với những giá trị hay cảm xúc của một người đang bị ảnh hưởng. Ví dụ, nếu Julia muốn Linda ủng hộ cô trong việc trở thành lãnh đạo Đội, cô cần phải nhận định rằng Linda sẽ cùng chia sẻ quan điểm cần có nhiều phụ nữ ở vị trí lãnh đạo hơn và cô có thể kêu gọi sự ủng hộ của bà vì điều đó. Hoặc bằng cách đưa ra tình hình cạnh tranh khó khăn của công ty, cô sẽ kêu gọi Dwight Kidder trên khía cạnh công việc, sử dụng những cơ sở lập luận về thành tích vượt trội cũng như khả năng liên hệ với khách hàng của cô. Dobbins cũng có thể cố gắng gây ảnh hưởng đến ông một cách kín đáo để ông



nhìn nhận Bart Evan như một mối nguy cơ bằng cách đánh thức sự lúng túng từng một thời được người ta biết đến của ông về một hợp đồng đã được thực hiện một cách tồi tệ và bị thất bại do sự lơ đãnh của Bart.

Như ví dụ cuối đã đề cập, việc gây tác động bằng cách kêu gọi thường phải khéo léo và đôi khi cần tổ vẽ không chủ đích. Hầu hết các nhà lãnh đạo có khả năng thuyết phục đều áp dụng chiến lược này để gây ảnh hưởng đến cấp dưới. Hitler áp dụng chiến lược kêu gọi của ông ta dựa trên hy vọng của người Đức rằng họ có thể vượt qua khủng hoảng kinh tế bằng cách kết nối những niềm hy vọng này với nỗi sợ hãi cũng như sự oán giận của họ đối với người Do thái. Gandhi gợi ra hy vọng của người Ấn Độ về một chính phủ độc lập. Mandela kêu gọi nỗi sợ hãi của đa số người da đen mong muốn trả thù tại Nam Phi.

Mỗi chiến lược trên chỉ có thể đạt hiệu quả trong những tình huống nhất định. Vì vậy, việc hiểu được những yếu tố tình huống xác định được tính hiệu quả của một chiến lược cụ thể là rất cần thiết cho sự thành công trong việc tạo ảnh hưởng. Các yếu tố tình huống bao gồm:

- Cán cân quyền lực giữa người gây ảnh hưởng và người sẽ bị ảnh hưởng.
- Mức độ phụ thuộc và phụ thuộc lẫn nhau.
- Kết quả mong muốn là gì (bắt buộc phải theo hay tự nguyện làm theo).
- Thời gian bao lâu thì thích hợp.
- Những giá trị được hai bên chia sẻ là quan trọng hay không.
- Tình huống đó gây xúc cảm như thế nào.
- Đặc điểm trong mối quan hệ hai bên.
- Giá trị bù đắp cho những đóng góp của bạn.

Ví dụ, hãy xem xét chiến lược đe dọa. Để thành công trong chiến lược này, điều trước tiên là bạn *phải* có quyền lực lớn hơn người bị bạn đe dọa. Hệ quả tất yếu của quy luật này là bạn *không bao giờ* nên đe dọa khi có ít quyền lực hơn so với người khác, *trừ khi người khác không biết rằng bạn có ít quyền lực hơn họ*. Điều ngoại lệ này trong nguyên tắc của chiến lược đe dọa tự bản thân nó là một nguyên tắc về quyền lực được áp dụng một cách mở rộng hơn. Vì vậy, đương nhiên quyền lực xuất phát từ nhận thức sẽ gây ra một vài điều rui ro, như bộ phim “Wizard of Oz” đã khám phá ra.

Bạn cũng có thể sử dụng phương pháp đe dọa khi tìm kiếm sự ưng thuận. Tuy nhiên, nếu cần đến sự tận tụy thì đe dọa sẽ không có hiệu quả trong việc phát sinh phản ứng mang tính xúc cảm đó. Đe dọa cũng có thể được áp dụng

khi thời gian hữu hạn, giả dụ nó đáp ứng các điều kiện tình huống yêu cầu như các điều kiện về quyền lực lớn hơn người bị đe dọa và không cần đến sự tận tâm. Đe dọa chỉ có tác dụng khi tình huống gợi ra các cảm xúc mạnh như nỗi sợ hãi và khi người bị đe dọa kính trọng bạn (vì bạn có nhiều quyền lực hơn chẳng hạn). Bạn cũng có thể đe dọa khi không có người thay thế cho việc bạn làm hay đóng góp cho công ty, bởi bạn có thể đe dọa rằng bạn sẽ ra đi và cảm thấy tự tin rằng bạn sẽ không được phép làm điều đó.

Phương pháp trao đổi hoạt động dưới nhiều hoàn cảnh khác nhau. Mặc dù sự trao đổi có hiệu quả ngay cả khi không có sự cân bằng trong cán cân quyền lực giữa hai người hoặc sự phụ thuộc giữa họ thì ít nhất vẫn phải có một vài mức độ phụ thuộc giữa hai bên để có thể áp dụng được phương thức này. Khi sự thừa hành không đủ và cần đến sự tận tâm của người khác thì phương thức trao đổi chính là một chiến lược thích hợp. Dựa vào những thứ đem ra đổi, lượng thời gian đàm phán cần thiết có thể xác định được hiệu quả trao đổi. Khi thời gian không giới hạn thì sự trao đổi có thể trở nên rất hiệu quả trong việc tìm ra giải pháp hai bên cùng có lợi. Sự trao đổi cũng có thể phát huy hiệu quả tốt khi các giá trị được chia sẻ, mặc dù giá trị chia sẻ có thể làm cho sự cam kết trở nên không cần thiết.

Tùy thuộc vào những thứ được đem ra trao đổi, mối quan hệ giữa hai người có thể mang tính bắt buộc hoặc không bắt buộc về tình huống. Nếu sự trao đổi không được đưa ra đồng thời thì lòng tin đóng vai trò quan trọng. Nếu mối quan hệ mang tính cạnh tranh, thì có lẽ một sự trao đổi diễn ra đồng thời là cách gây ảnh hưởng tốt nhất. Khi người được đề nghị kính trọng, khâm phục hay thậm chí là yêu mến người đi trao đổi thì quá trình trao đổi nhìn chung diễn ra nhẹ nhàng, biểu lộ cảm xúc vì nhau ở mỗi bên.

Phương pháp kêu gọi các giá trị phát huy hiệu quả tốt nhất khi tình huống đòi hỏi sự tận tâm. Ví dụ, tại APEX, nơi các kỹ sư và nhân viên marketing phụ thuộc lẫn nhau ở mức độ cao và cùng làm việc theo một thời hạn giao hàng căng thẳng vốn đòi hỏi sự tận tâm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng hơn là ép buộc thì cần đến một người vốn được cả hai bên khâm phục, tin tưởng và kính trọng biết kêu gọi các giá trị hợp tác và dịch vụ khách hàng toàn công ty. Bằng cách này, tất cả mọi người sẽ có được sự hợp tác cần thiết.

Để việc kêu gọi cảm xúc có hiệu quả thì tình huống cần phải gợi ra một cảm xúc mạnh mẽ. Trong suốt thời kỳ chiến tranh hay thời kỳ cạnh tranh căng thẳng, việc kêu gọi cảm xúc như sự sợ hãi, lòng tự hào và hy vọng sẽ tác động đến mọi người rất hiệu quả. Ví dụ, ngay sau cuộc tấn công khủng bố vào tòa

tháp đôi ngày 11.9 tại Mỹ, Tổng thống George W. Bush đã tác động thành công đến Quốc hội Mỹ để gạt cuộc điều tra những khoản tiền ủng hộ hàng tỉ đô la vốn đang được tiến hành sang một bên bằng cách kêu gọi sự sợ hãi và lòng tự hào của họ (và cả của cử tri nữa chứ).

Việc gây ảnh hưởng bằng cách kêu gọi lẽ phải có thể có tác dụng trong tình huống đòi hỏi sự tận tâm. Mặc dù nhìn chung kiểu kêu gọi này đòi hỏi một khoảng thời gian thảo luận nhất định, nhưng việc gây ảnh hưởng bằng cách kêu gọi tính đúng đắn cũng có thể được tiến hành khi thời gian bị giới hạn nếu có sự tin tưởng cần thiết trong mối quan hệ giữa hai người. Để việc kêu gọi tính đúng đắn phát huy hiệu quả thì phải có đức tin cơ bản của một người cũng xứng đáng với niềm tin cậy. Kêu gọi tính đúng đắn sẽ không phát huy hiệu quả trong những tình huống xúc động mạnh, vì lúc đó người ta sẽ không biết cái gì mới là đúng. Khi sự thật hoặc tính đúng đắn là nền tảng hợp lý nhất cho việc tác động đến người khác, nhưng tình huống lại mang tính cảm xúc thì có lẽ điều tốt nhất nên làm là hoãn lại ý định thuyết phục hoặc thay đổi trọng tâm nhằm đưa đến xúc cảm, và bằng cách đó, loại bỏ nó khi nó trở thành một chương ngại vật của lý trí.

## NGHỊCH LÝ CỦA QUYỀN LỰC

Quyền lực là một phạm trù phức tạp. Thật khó để lĩnh hội thấu đáo bởi một phần nó là động lực. Khi quyền lực dựa trên sự phụ thuộc thì việc thực hiện quyền lực có thể đáp ứng sự phụ thuộc đó và làm biến đổi mối quan hệ - khi tôi đưa cho anh cái anh cần, anh sẽ không còn phụ thuộc vào tôi nữa và kết quả là tôi có ít ảnh hưởng đối với anh hơn. Nhưng nếu thấy tôi quá hào phóng, anh có thể cảm thấy bị ép buộc trong tương lai.

Quyền lực cũng khó hiểu vì nó có tính nghịch lý. Điều này có nghĩa quyền lực biểu hiện vài mâu thuẫn không thể chối cãi. Nghịch lý quyền lực đầu tiên nằm ở môi trường tổ chức. Tại bất cứ nơi nào người ta nghĩ quyền lực như thế là thế lực tiêu cực và đáng sợ thì tại đó sự bất lực lại tỏa khắp và đe dọa nhiều hơn đến hiệu quả của tổ chức<sup>16</sup>. Mọi người thích làm việc cho một ông chủ có quyền uy, một ông chủ có thông tin và nguồn lực, và sự thành công của ông chủ đó tạo danh tiếng và cơ hội cho nhân viên của ông ta. Kanter đã đưa ra luận điểm như sau:

Sự bất lực thường dẫn đến việc quản lý rời rạc, không hiệu quả và phong cách quản lý nhất nhất theo luật, đọc tài, nhỏ nhen. Trách nhiệm giải trình không quyền lực - tức là trách nhiệm với kết quả mà không được cung cấp bất cứ nguồn lực nào - sẽ tạo ra thất vọng và sai lầm.

Những người coi mình là yếu và bất lực và thấy cấp dưới phản đối hay coi thường mình sẽ có xu hướng sử dụng các hình thức trừng phạt nhằm gây ảnh hưởng<sup>17</sup>.

Kanter đã đưa ra một danh sách các cách mà trong đó các yếu tố tổ chức góp phần tạo ra quyền lực hay bất lực (Minh họa 5.5), hãy xem xét nó và chúng ta sẽ biết tại sao sự bất lực lại lan tỏa, đặc biệt trong các tổ chức lớn. Hầu hết các tổ chức được tổ chức hoạt động với sự tin cậy và tính dự đoán ở cấp độ tối đa. Rất nhiều luật lệ và đường hướng được lập ra để phục vụ cho mục đích này. Ở đây, tính linh động và đa dạng thường không phổ biến trong nhiều công việc. Điều này cứ tiếp diễn như thế dù đã có những nỗ lực lớn lao nhằm mục đích tạo ra sự linh động và sự trao quyền cho nhân viên. Mặc dù tính sáng tạo chủ động, xu thế cơ bản của các công ty nhằm điều khiển và làm chủ nhân viên, khiến họ có cảm giác mình bị hạn chế và do vậy bảo vệ đặc quyền hay quyền lực họ có bất kể ở mức độ nào một cách gần như ích kỷ. Bản năng này có thể dẫn đến các hoạt động chính trị, chủ nghĩa phòng ban và cạnh tranh nội bộ, làm ngăn trở hiệu quả hoạt động trong tổ chức.

**Minh họa 5.5: Các cách mà những yếu tố tổ chức góp phần tạo ra quyền lực hay bất lực**

Các yếu tố	Góp phần tạo ra quyền lực khi yếu tố là	Góp phần tạo ra sự bất lực khi yếu tố là
Các quy tắc luôn đi kèm với công việc.	Ít	Nhiều
Những người tiền nhiệm tác động đến công việc.	Ít	Nhiều
Những đường mòn cố hữu.	Ít	Nhiều
Mức độ đa dạng công việc.	Cao	Thấp
Những phần thưởng cho sự hiểu biết rõ ràng trong công việc/ đáng tin cậy.	Ít	Nhiều
Những phần thưởng cho những sáng kiến nổi bật.	Nhiều	Ít
Độ linh động trong việc sử dụng người	Cao	Thấp
Những ủng hộ cần thiết cho những quyết sách không theo đường mòn.	Ít	Nhiều
Vị trí con người.	Trung tâm	Bên ngoài
Độ công khai về tính hấp dẫn của công việc.	Cao	Thấp

Mối liên quan giữa nhiệm vụ với các vấn đề hiện tại.	Trung tâm	Ngoại vi
Tập trung/ Chú ý vào nhiệm vụ.	Ngoài văn phòng	Trong văn phòng
Quan hệ giữa các cá nhân trong công việc.	Cao	Thấp
Quan hệ với văn phòng cấp trên.	Cao	Thấp
Tham gia vào các chương trình, hội thảo, họp.	Cao	Thấp
Tham gia vào các quá trình giải quyết vấn đề.	Cao	Thấp
Triển vọng sáng sủa về cấp dưới.	Cao	Thấp

Nghịch lý thứ hai của quyền lực trong tổ chức là sử dụng quyền lực một cách quá mức so với thực tế có thể làm giảm khả năng gây ảnh hưởng của một nhà quản lý. Cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các chiến lược gây ảnh hưởng bằng cách đe dọa và lôi kéo có thể dẫn đến sự kháng cự và oán giận trong một bộ phận những người bị gây ảnh hưởng<sup>18</sup>.

Nghịch lý thứ ba gắn với sự thay đổi của người giữ quyền lực với cách sử dụng quyền lực và ảnh hưởng của nó. Sử dụng quyền lực thường xuyên dẫn đến sự méo mó trong sự nhận thức của người nắm giữ quyền lực và cả trong nhận thức của người này về đối tượng đang bị ảnh hưởng: Người giữ quyền lực có xu hướng phóng đại giá trị bản thân và những đóng góp của anh/cô ta vào kết quả chung, cũng như giảm những đóng góp và giá trị của người khác<sup>19</sup>. Cùng với thời gian, xu hướng tiến tới sự phóng đại bản thân và phi báng người khác có thể dễ dàng dẫn đến sự lạm quyền, vì người giữ quyền lực lúc đó tin rằng chỉ có anh/cô ta mới là người duy nhất có khả năng hiểu và làm những gì cần làm. Rồi như nghịch lý thứ hai của quyền lực, như đã đề cập, việc sử dụng quyền lực quá mức sẽ tạo ra sự chống đối và rút cục sẽ hủy hoại bản thân.

Nghịch lý thứ ba sẽ dẫn đến nghịch lý quyền lực thứ tư trong tổ chức: Quyền lực càng được chia sẻ thì tổ chức càng thu được lợi ích. Ví dụ, Bradford và Cohen đã từng nói với chúng ta rằng, chia sẻ quyền lãnh đạo sẽ tạo ra "sự nâng cao chứ không phải là giảm bớt về quyền lực"<sup>20</sup>. Các nhà quản lý biết chia sẻ quyền lực với cấp dưới sẽ vừa nâng cao sự tận tâm của nhân viên vừa cải thiện kỹ năng ra quyết định, góp phần nâng cao hiệu quả công việc của nhóm. Khi hiệu quả công việc tăng lên thì cũng đồng thời cũng nâng cao uy tín của nhà quản lý, và cùng với uy tín, nhiều nguồn lực và thông tin hơn sẽ tạo

ra nền tảng quyền lực cho ông/bà ta.

Những nghịch lý này giúp ta đưa ra một nhận định rằng nghiên cứu về quyền lực cũng như những ảnh hưởng của nó là một tội phúc lẫn lộn. Những bài học trên đây cho ta thấy rằng, bạn có thể nâng cao nguồn nhân sự của công ty mình, nhưng lạm dụng chúng có thể mang đến nhiều nguy hiểm. Một trong những phương thuốc giải độc hữu hiệu nhất cho những độc tố tiềm tàng của quyền lực chính là có quan điểm rõ ràng về vấn đề đạo lý của quyền lực.

## ĐẠO ĐỨC CỦA QUYỀN LỰC

Quyền lực trở nên rắc rối và phiền hà nhất với mọi người và tổ chức, khi nó trở thành mục đích, thay vì phương tiện. Khía cạnh thách thức của quyền lực tổ chức chính là: Quyền lực khiến bạn đánh lừa chính mình về động cơ khi những gì được coi là "tốt cho tổ chức" cũng tốt cho nghề nghiệp của bạn. Hãy tự đặt câu hỏi "đâu là lợi ích tốt nhất", từ đó có thể giúp bạn trung thực về động cơ của mình. Ví dụ, nếu buộc phải trả lời câu hỏi này, Julia Dobbins có thể phải hiểu rằng cô muốn trở thành người lãnh đạo đội bởi sự hài lòng của chính cô cũng như bởi lợi ích của tổ chức (nếu không phải là hơn). Động cơ này không phải là không bình thường hay không phù hợp - nên có sự tương đồng giữa mục đích tổ chức và mục đích cá nhân. Điểm quan trọng của bài tập này đối với bạn chính là bạn cần nhận ra các mối quan tâm của mình, từ đó xác định đâu là điểm phù hợp giữa mục đích bạn đang tìm kiếm và các phương tiện bạn chọn để đạt được mục đích đó.

Một bài tập hữu ích khác là bạn nghĩ gì về sự khác nhau giữa việc gây ảnh hưởng và lôi kéo. Để trả lời được câu hỏi này, bạn cần phải hỏi lại chính mình theo những câu hỏi được đặt ra sau đây:

- Có khi nào bạn gây ảnh hưởng đến một người nào đó, để anh ta phải làm điều không muốn?
- Có khi nào bạn gây ảnh hưởng có chủ đích đến một ai đó, để anh ta làm những việc không muốn?
- Có khi nào bạn lừa dối có chủ đích ai đó để gây ảnh hưởng với anh ta?
- Có khi nào bạn lừa dối có chủ đích một ai đó để gây ảnh hưởng đến anh ta, bắt anh ta làm điều gì đó không phù hợp với lợi ích tốt nhất của mình?
- Có khi nào bạn lừa dối có chủ đích một ai đó để gây ảnh hưởng đến anh ta, bắt anh ta làm điều gì đó không phù hợp với lợi ích tốt nhất của anh ta?

nhưng lại phù hợp với lợi ích của bạn?

Câu hỏi cuối có lẽ là câu hỏi khó trả lời nhất, bởi vì thông thường những hành động phục vụ cho lợi ích của tổ chức cũng chính là phục vụ cho lợi ích của một vài nhà quản lý, vì vậy bạn dễ dàng bỏ qua sự dằn vặt của lương tâm bằng cách nói với chính mình “Mặc dù ta có thể vi phạm một số tiêu chuẩn đạo đức cá nhân trong một tình huống đặc biệt, nhưng ta đã làm điều đó vì lợi ích của tổ chức và cũng vì lợi ích của mọi người”. Sự chông chéo này cho phép bạn bỏ qua những câu hỏi như liệu bạn có làm tổn thương một ai đó vì lợi ích của chính mình.

Những phương thuốc giải độc khác cho việc sử dụng sai hoặc sự lạm dụng quyền lực chính là sự chia sẻ quyền lực, tránh những vị trí có quá ít hay không hề có sự kiểm soát trong quyền lực của bạn, tạo ra một bối cảnh mà trong đó những người khác có thể thể hiện quan điểm bất đồng với bạn mà không sợ bị trừng phạt<sup>21</sup>.

## HƯỚNG DẪN THỰC HÀNH GÂY ẢNH HƯỞNG

Rất nhiều người nắm giữ quyền lực và quyền ảnh hưởng đã đặt ra những câu hỏi về cách thức hướng dẫn phân tích động cơ quyền lực trong tổ chức và cách thực hành gây ảnh hưởng hiệu quả. Rất nhiều những câu hỏi đã được gợi ý trả lời trong chương này. Ý tưởng đưa ra ở đây là: Trong trường hợp xuất hiện vấn đề hoặc tình huống cần sử dụng quyền gây ảnh hưởng của mình, bạn hãy phân tích nó, lập ra kế hoạch phù hợp bằng cách đặt ra 12 câu hỏi dưới đây:

1. Các mục tiêu của mình là gì?
2. Ai là người mình có thể hợp tác để thực hiện mục tiêu này?
3. Mình cần sự hỗ trợ của ai để thực hiện mục đích?
4. Ai sẽ bị ảnh hưởng bởi kế hoạch của mình?
  - a) Trong giới hạn quyền lực và địa vị?
  - b) Trong giới hạn của việc đánh giá công việc thực hiện và các phần thưởng?
  - c) Trong giới hạn về cách thức làm việc của họ?
5. Sự hỗ trợ của ai sẽ đóng vai trò cốt yếu để kế hoạch này được thực hiện thành công?
6. Ai là bạn và đồng minh của những người mình cần gây ảnh hưởng?

7. Mục tiêu, sự hỗ trợ, trách nhiệm, nhận thức và cảm giác của những người mình cần gây ảnh hưởng?

8. Mình có những quyền lực gì?

9. Mình cần trao đổi những gì với những người cần gây ảnh hưởng?

10. Những yếu tố tình huống để chiến lược đi đến hiệu quả và thành công là gì?

a) Những tác động/ phụ thuộc lẫn nhau giữa mình và họ là gì?

b) Sự phân bố quyền lực giữa mình và họ là gì?

c) Mình cần bao nhiêu thời gian để tiến hành việc gây ảnh hưởng?

d) Chúng ta có thể cùng chia sẻ những giá trị chung trong chừng mực nào?

e) Tình huống liên quan đến chủ đề đó nhạy cảm như thế nào?

f) Bản chất trong mối quan hệ của mình với những người cần gây ảnh hưởng là gì?

11. Chiến lược gây ảnh hưởng nào sẽ có hiệu quả nhất, với các yếu tố tình huống?

12. Mình nên tiến hành chiến lược gây ảnh hưởng của mình ở đâu, khi nào và như thế nào?

Tình huống của Julia Dobbins đã cho cô cơ hội chứng minh tính hữu dụng trong việc sử dụng các câu hỏi này nhằm phân tích xuyên suốt và thiết kế được một chiến lược gây ảnh hưởng hiệu quả. Chúng ta sẽ xem xét trường hợp của cô một lần nữa:

1. Mục tiêu của mình là gì?

Julia có hai mục tiêu lớn. Thứ nhất, gây ảnh hưởng đến các kỹ sư và nhân viên tiếp thị khiến họ hợp tác với nhau. Thứ hai, gây ảnh hưởng tới cấp trên để họ trao chiếc ghế lãnh đạo đội cho cô.

2. Mình cần phải hợp tác với ai để hoàn thành mục tiêu này?

Để đạt được mục tiêu thứ nhất, Julia cần phải hợp tác với Vince Novello, những nhân viên tiếp thị dưới quyền anh ta và các kỹ sư dưới quyền của cô. Tại mục tiêu thứ hai, không có sự rõ ràng người cô cần hợp tác. Câu trả lời có thể là một người nào đó ngoài tổ chức, một khách hàng giống như anh rể cô, Don Calvert, chẳng hạn. Anh rõ ràng là người hỗ trợ cô cần.

3. Mình cần ai hỗ trợ để tiến hành mục tiêu?



Để đạt được mục tiêu thứ hai của mình, Dobbins cần sự ủng hộ từ cấp trên của cô (Tom Hurdy), giám đốc bộ phận Marketing (Linda Behan) và có thể là Vince Novello. Để đạt được mục tiêu đưa kỹ sư và các nhân viên tiếp thị đi đến sự hợp tác, cô có thể yêu cầu sự ủng hộ của Hurdy và Behan thuyết phục Novello rằng sẽ mất một ít thời gian và tiền bạc để đào tạo những nhân viên này trong việc hình thành một Đội đa chức năng hay tiến tới cùng hợp tác giải quyết vấn đề.

#### 4. Ai sẽ bị tác động bởi kế hoạch của mình?

Tới thời điểm này, Julia vẫn chưa có một kế hoạch cụ thể để đạt mục tiêu thứ nhất. Tuy nhiên với việc đặt ra mục tiêu thứ nhất, cô đã quyết định giải quyết những mâu thuẫn giữa bộ phận marketing và bộ phận kỹ sư như giải quyết một vấn đề dài hạn. Tất cả những gì cô có thể nói bây giờ là cả hai bên xung khắc sẽ cùng bị ảnh hưởng theo một cách nào đó. Về mục tiêu thứ hai, nếu cô muốn được đề bạt lên vị trí lãnh đạo đội dịch vụ tài chính, thì người được coi là đối thủ của cô (Bart Evans) sẽ bị ảnh hưởng một cách tiêu cực. Hurdy cũng có thể bị ảnh hưởng nếu công việc của Julia thay đổi. Thực tế, cô nên đảm bảo có tên một ai đó trong đầu để chuyển giao các trách nhiệm cần thiết mà cô sẽ không còn gánh vác nữa, nếu cô muốn Hurdy ủng hộ cô. Ngược lại, ông vẫn có thể muốn giữ cô ở vị trí hiện tại.

##### *a. Về mặt quyền lực và địa vị*

Quá trình thay đổi quyền lực và địa vị đã thật sự bắt đầu ở APEX, vì vậy mục tiêu tạo sự phối hợp giữa các kỹ sư và nhân viên tiếp thị của Dobbins không tác động đến điều này. Tuy nhiên, sự thay đổi địa vị giữa nhóm kỹ sư và nhóm marketing có thể trở nên rõ ràng hơn hay không còn phụ thuộc vào cách cô tiếp tục kế hoạch hành động. Nếu Dobbins trở thành người lãnh đạo Đội dịch vụ tài chính, địa vị và quyền lực của cô sẽ tăng lên, do tính liên quan và sự nhìn nhận công việc của đội tăng và do tính linh động cô có được với tư cách là người đầu tiên lãnh đạo đội đa chức năng. Địa vị của người lãnh đạo cấp trên cô cũng có thể được nâng cao, nếu cô được đề bạt nhưng vẫn tiếp tục dưới quyền ông, vì công việc của đội dự án mới này liên quan chặt chẽ đến mục tiêu chiến lược của công ty. Cô cũng có thể gây ảnh hưởng với ông để ông ủng hộ cô bằng cách giúp ông nhìn nhận được điều này. Tuy nhiên, chiến lược này cũng có thể phản tác dụng và có vẻ như cô cảm thấy mình đang bỏ rơi ông ta ở đám đất đen.

##### *b. Về mặt đánh giá thực hiện công việc và phần thưởng*

Sự hợp tác giữa các kỹ sư và nhân viên tiếp thị sẽ không nhất thiết ảnh

hưởng đến đánh giá thực hiện công việc và phần thưởng của mỗi người. Tuy nhiên, nếu Dobbins tin sự đoàn kết sẽ thúc đẩy hiệu quả làm việc của hai nhóm, cô có thể thuyết phục Novello tham gia kế hoạch với hy vọng cả hai nhà quản lý là cô và Novello đều sẽ thu được lợi ích.

Việc tạo ra Đội chức năng mới cũng như vậy, bất kể ai là người lãnh đạo Đội, dẫn đến những thay đổi trong hệ thống thưởng-dựa-trên-thành-tích. Sự thay đổi này cũng có thể diễn ra nếu Đội hoạt động thành công đến mức các nhà quản lý khác bị coi là người đóng góp ít hơn Đội trong thành công của công ty. Tuy nhiên những thay đổi kiểu này sẽ diễn ra trong một thời gian dài và không liên quan nhiều lắm đến việc đề cử Dobbins vào vị trí lãnh đạo Đội, vì vậy cô ấy có lẽ không cần thiết phải dính líu đến nó làm gì.

#### *c. Họ sẽ làm việc như thế nào?*

Kế hoạch hợp tác có thể khiến bộ phận kỹ sư và bộ phận marketing ít độc lập hơn và do vậy ít hấp dẫn hơn. Các kỹ sư sẽ thật sự cảm thấy thất vọng với khối lượng công việc phải đảm nhận và những thách thức công nghệ bị giảm tải như là kết quả của định hướng tiếp thị mới. Dobbins rõ ràng sẽ phải bàn về vấn đề này và tổ chức hợp tác chặt chẽ, để làm sao gắn thách thức công nghệ với hiệu quả công việc. Việc này thật không dễ dàng gì, vì hợp tác có nghĩa là hợp hành và hợp hành thì đòi hỏi thời gian. Thêm vào đó, Novello có vẻ như làm việc quá sức và nỗ lực để tạo ra một môi trường và các thủ tục cho việc hợp tác có thể là một gánh nặng quá sức mà theo anh là không cần thiết. Vì vậy có lẽ cô cần phải "trao đổi" với anh ta như cô sẽ hỗ trợ nhiệm vụ hay thừa nhận trách nhiệm của anh.

Đội dịch vụ tài chính đa chức năng rồi cũng sẽ đối mặt với những thách thức tương tự. Có lẽ nếu Dobbins tạo quá trình hợp tác hay chiến lược quản trị mâu thuẫn giữa các kỹ sư và các nhân viên tiếp thị thành công, thì cô có thể sử dụng những kinh nghiệm này nếu trở thành người lãnh đạo Đội.

#### *5. Sự hỗ trợ của ai sẽ mang tính thiết yếu để kế hoạch này được thực hiện thành công?*

Sự phản đối của Novello đối với ý tưởng hợp tác có thể gây cản trở cho việc cộng tác. Vì vậy, anh ta sẽ trở thành mục tiêu quan trọng nhất cần gây ảnh hưởng của Dobbins. Liên quan đến việc đề bạt trở thành người lãnh đạo Đội, có ba người có thể ngăn cản Dobbins là Hurdy, Behan và Kidder (cũng là phó chủ tịch phụ trách hành chính). Vì vậy, chiến lược gây ảnh hưởng của Dobbins sẽ phải xem xét đến cả ba người này. Hurdy, cấp trên của cô, có lẽ là người dễ gây ảnh hưởng nhất vì cô thường xuyên tiếp xúc với ông và họ có sự phụ thuộc lẫn nhau. Dobbins tin rằng Dehan sẽ đồng tình/ đồng cảm với mối

quan tâm của cô vì họ cùng chia sẻ những kinh nghiệm của những người phụ nữ lãnh đạo. Kidder là người ít gần gũi với cô nhất và do vậy gần như rất khó gây ảnh hưởng trực tiếp. Dobbins nên xem xét khả năng gây ảnh hưởng đến ông ta một cách gián tiếp thông qua một người thứ ba nào khác. Hoặc ít nhất cô nên xem xét lời khuyên của người đó về cách gây ảnh hưởng đến Kidder.

6. Ai là bạn và đồng minh của những người cần gây ảnh hưởng?

Câu hỏi này không có vẻ phù hợp với mục đích đầu tiên; tuy nhiên, nếu như Dobbins đã quyết định tập trung vào việc nhận được sự cộng tác của Novello, thì cô nên cân nhắc câu hỏi này liên quan đến anh ta. Nếu thấy rằng họ có thể chia sẻ tình bạn trong công ty thì cô có thể sắp xếp một bữa trưa tình cờ để cô và Novello tìm hiểu về nhau theo các cách khác nhau. Hoặc nếu Evans là bạn của Novello, thì sự ganh đua của cô với Evans sẽ làm cho sự hợp tác Novello sẽ khó mà đạt được.

7. Mục tiêu, sự đóng góp, trách nhiệm, nhận thức và cảm giác của những người mình cần gây ảnh hưởng là gì?

Đối với vấn đề hợp tác, Dobbins hiểu những gì kỹ sư cảm nhận, nhưng cô không biết các nhân viên tiếp thị cảm thấy như thế nào về công việc và mâu thuẫn xảy ra. Cô cần có được thông tin này, trước khi tiến xa hơn cho kế hoạch hợp tác. Hoặc cô cần biết nhiều hơn về Novello: Việc biết nhiều hơn về anh ta có thể hữu dụng trong cả hai mục tiêu.

Biết suy nghĩ của Linda Behan về đội dự án mới cũng như những nhu cầu hiện hành về sự hợp tác trong các đề án đang phát triển sẽ rất hữu dụng. Tuy nhiên, nếu như Novello có xu hướng bảo thủ thì có lẽ Dobbins nên thừa biết thừa nhận rằng mục đích của Novello sẽ là khiến cô phải nói chuyện với cấp trên của anh ta hay một vài điều tai hại hơn nữa. Vì vậy, kế hoạch nói chuyện nhằm tìm hiểu nhiều hơn về quan điểm của Behan phải bảo đảm rằng cô sẽ không đem lại cho Novello lý do để mà lo âu. Một cách khác: cô có thể nói chuyện với Novello trước và hỏi về quan điểm của Linda. Nhưng làm theo cách này sẽ chỉ nhận được đề nghị Julia nên hỏi trực tiếp bà ấy.

Một giả thiết khác, Dobbins biết rằng Behan cũng là phụ nữ và như vậy họ đã có những kinh nghiệm công việc tương tự nhau. Từ đó, giữa họ cũng có những giá trị và những việc cần làm giống nhau. Dobbins nên kiểm tra giả thuyết này trước khi bắt tay hành động.

Dobbins cũng cần phải tìm hiểu nhiều hơn quan điểm của người cấp trên trực tiếp của mình về tương lai của đội đa chức năng. Trong cuộc nói chuyện,

cô có thể xem liệu ông có quan tâm đến sự thay đổi quyền lực, phần thưởng và những thứ tương tự hay không. Hơn nữa, cô cũng có thể kiểm tra và xác nhận lại sự ủng hộ của ông với cô.

#### 8. Quyền lực của mình là gì?

Quyền lực của Dobbins liên quan đến hai mục tiêu của cô. Về việc thuyết phục Novello, để anh cùng cô xây dựng sự hợp tác giữa các nhân viên dưới quyền của họ với nhau, thì quyền lực của cô không thể giúp được gì. Vị trí của cô không gây được áp lực gì với anh, nó không có tính liên quan, độ linh động hay sự nhìn nhận hơn so với quyền lực mà anh ta có. Với tư cách là nhà quản lý kỹ thuật, Dobbins có lẽ là người quan trọng hơn Novello trong tổ chức, vì các nhân viên tiếp thị là nguồn lực có sẵn hơn những nhà điều hành kỹ thuật. Việc thi hành vai trò quan trọng của mình sẽ đem đến cho Dobbins quyền lực trong các tình huống gây ảnh hưởng. Các kỹ sư cũng luôn biết về quyền lực pháp quy của cô khi đề nghị cô bắt đầu giải quyết mâu thuẫn đang diễn ra. Trên nền tảng của những thành tích nổi bật trong cương vị của một nhà quản lý và với trình độ chuyên môn của mình, Novello có thể đạt được ảnh hưởng sâu rộng trong tổ chức. Do Dobbins thiếu quyền gây áp lực lên Novello, nên có thể cô phải sử dụng nguồn lực và thông tin để tác động lên anh.

Vì mục tiêu gây ảnh hưởng của Dobbins để đạt được sự thăng tiến chính là ông chủ của cô và những người đồng sự của ông ta nên cô không thể sử dụng địa vị của mình nhằm gây ảnh hưởng đến những người cấp cao trong hệ thống tổ chức. Trong tình huống này, quyền lực mạnh nhất cô có có lẽ là trình độ chuyên môn, bằng thành tích và các mối quan hệ. Có lẽ cô nên cố gắng chỉ ra mối quan hệ giữa vị trí hiện tại của cô với vị trí lãnh đạo đội cũng như với các mục tiêu của tổ chức. Hoặc cô có thể cải thiện sự hấp dẫn cá nhân, đặc biệt là sự nhã nhặn để chứng tỏ rằng cô có những kỹ năng giao tiếp cá nhân cần thiết cho vai trò lãnh đạo đội chuyên phục vụ khách hàng.

#### 9. Mình cần trao đổi những gì với những người cần gây ảnh hưởng/ cần thuyết phục?

Để thuyết phục Novello, Dobbins có nhiều thứ để hấp dẫn anh ta. Cô có thể nhường số tiền trong ngân sách đào tạo của cô để tạo ra các chuyên đề đào tạo đội cho các kỹ sư và nhân viên tiếp thị. Cô cũng có thể hoàn thành thời hạn giao hàng nhanh hơn như một thỏa thuận hợp tác. Cô cũng có thể nêu bật tiềm năng trong nỗ lực liên kết của cả hai phía để Novello và các cộng sự của anh được thừa nhận hơn, để họ có được tầm nhìn cũng như danh tiếng. Cô có thể khiến anh hiểu, chấp nhận một ít quyền quyết định nào đó trong dự án này.

Để mong nhận được sự ủng hộ của người cấp trên trong việc đề bạt, Dobbins có thể nói với ông về những thứ liên quan đến mối quan hệ vị trí, quan hệ xã hội và quan hệ cá nhân giữa cô và ông, điều này chỉ còn phụ thuộc vào yếu tố mà ông cảm thấy thích thú nhất. Ví dụ, vì biết ông cảm thấy mình bị đánh giá thấp bởi Kidder (Phó chủ tịch phụ trách hành chính), cô có thể giành được sự ủng hộ của ông bằng cách nhấn mạnh những cố gắng và tài năng của ông trong quá trình nâng đỡ cô. Với Linda, có lẽ cô cần đề cập đến những thứ liên quan đến nhiệm vụ, trừ khi cô xác nhận rằng Linda đồng cảm với cô với vị trí của một người phụ nữ lãnh đạo cấp cao.

10. Những nhân tố tình huống để chiến lược đi đến hiệu quả và thành công?

*a. Những điểm phụ thuộc giữa chúng ta?*

Dobbins và các kỹ sư cấp dưới của cô có ảnh hưởng lẫn nhau. Họ yêu cầu ở cô những nguồn lực và sự ủng hộ. Cô đòi hỏi ở họ sự tận tâm và làm việc tốt nhất để tiến tới sự hợp tác về những sáng kiến mới mẻ với những nhân viên tiếp thị. Cô và Novello cũng có sự phụ thuộc lẫn nhau, dù nó không rõ ràng đến mức anh có thể hiểu. Để thực hiện mục tiêu nghề nghiệp của mình, cô phụ thuộc vào Hurdy, Behan và Kidder. Họ phụ thuộc vào khả năng tuyệt vời của cô ở vị trí hiện tại. Nếu cô có kế hoạch hỏi sự giúp đỡ của anh về mình tác động đến sự đề bạt bằng cách nhắc đến những thành tích cao và khả năng tuyệt vời của cô trong buổi chơi golf sắp tới với ông phó chủ tịch phụ trách hành chính, thì cô cũng phụ thuộc vào anh, dù ngược lại anh sẽ không phụ thuộc gì vào cô cả.

*b. Sự phân bố quyền lực giữa chúng tôi?*

Hiện tại sự phân bố quyền lực của Dobbins vẫn cao hơn Novello vì bảng thành tích của cô, sự cần thiết và hấp dẫn cá nhân của cô vẫn lớn hơn anh. Với các kỹ sư dưới quyền, cô vẫn có quyền lực cần thiết cả chính thức lẫn không chính thức dựa trên kiến thức chuyên môn của cô về thiết kế. Dobbins không biết rõ sự phân bố quyền lực giữa bản thân cô, Behan, Hurdy và Evans sẽ tác động đến Kidder như thế nào trong việc đề bạt vị trí lãnh đạo đội. Quyết định ai vào vị trí này có thể phụ thuộc vào những thứ cô không có hoặc cô không biết chính xác. Cô chỉ biết quyền lực và những gì cô có quan hệ như thế nào với Behan và Hurdy. Nếu Dobbins có thể tổng hợp nhiều thông tin hơn về những giá trị của Kidder, cô có thể nâng cao được cơ hội của mình.

*c. Mình cần bao nhiêu thời gian để gây ảnh hưởng?*

Hợp tác giữa bộ phận kỹ sư và tiếp thị là một dự án dài hạn vì vậy

Dobbins có thời gian để thuyết phục Novello, các kỹ sư và nhân viên tiếp thị và bất kỳ ai mà cô cần đến sự hỗ trợ. Còn thời gian để gây ảnh hưởng đến quá trình đề bạt lãnh đạo thì dường như là cấp bách hơn. Dobbins nên bắt đầu tiến hành thu thập thông tin cô cần và để tác động lên những ai cô thực sự biết rõ.

*d. Chúng ta có thể cùng chia sẻ những giá trị chung trong chừng mực nào?*

Chúng ta đã biết chắc rằng Dobbins thiếu thông tin nội bộ và cần phải có thông tin về Novello, Hurdy, Behan và Kidder. Với Behan, cô có thể muốn kiểm tra giả thiết của mình về quan điểm chung về những người quản lý là phụ nữ, cô cũng có thể tìm hiểu thêm về quan điểm của bà về Đội mới. Nhưng điều này nên được làm một cách thận trọng.

*e. Tình huống liên quan đến chủ đề đó nhạy cảm như thế nào?*

Chủ đề hợp tác không quá nhạy cảm. Dobbins có thể giảm những tác động của cảm xúc bằng cách đợi đến cuộc bàn luận chính thức ý tưởng cho đến khi những mâu thuẫn của quá khứ không chỉ đã được giải quyết mà còn được giải quyết về mặt xúc cảm. Đề tài trở thành người lãnh đạo đội có thể trở thành nhạy cảm nếu thành tích của công ty có thể đến trong một thời gian ngắn. Nhưng điều này cũng không chắc chắn, nên không chủ đề nào trong 2 chủ đề trên quá nhạy cảm (mặc dù tất nhiên có có thể nhạy cảm đối với Dobbins nếu cô không được đề bạt vì sự thiên vị (của Kidder với Evans) hay chấp nhận sự thiên vị)

*f. Bản chất trong mối quan hệ giữa tôi và những người cần tác động?*

Dobbins tin rằng cô có quan hệ rất tốt với những người kể trên. Tuy nhiên, không phải cuộc nói chuyện nào của cô với Novello trong quá khứ cũng đầm ấm và vui vẻ. Trước khi cố gắng thuyết phục anh ta, cô cần kiểm tra cảm nghĩ của anh về mối quan hệ giữa họ và cần phải cải thiện nó.

11. Chiến lược gây ảnh hưởng nào là hiệu quả nhất, dựa trên những nhân tố tình huống đã có?

Nhiều nhân tố trong tình huống hợp tác cho thấy sự trao đổi có vẻ như là chiến lược hiệu quả nhất ở đây. Dobbins và Novello là đồng nghiệp với quyền lực ngang bằng và vài điều phụ thuộc lẫn nhau. Sự tận tâm của Novello sẽ rất cần thiết cho việc tạo ra và duy trì tinh thần hợp tác của những nhân viên tiếp thị. Đây là thời gian phù hợp để thuyết phục anh bằng một sự trao đổi. Với tư cách là những nhà quản lý, họ cùng chia sẻ một mối quan tâm đến vị trí cạnh tranh của công ty và họ có chung một niềm tin cũng như tôn trọng lẫn nhau.

Để thuyết phục cấp trên đề bạt vào vị trí lãnh đạo Đội, Dobbins có lẽ cần sử dụng đa dạng nhiều chiến lược. Nếu cô muốn thuyết phục anh rể giúp cô, thì có lẽ cô nên sử dụng một chiến lược trao đổi. Cô không có quyền lực chính thức nào với anh, vì vậy không thể đe dọa anh. Cô có thể bắt đầu tác động đến anh trên tư cách một khách hàng. Tin tưởng vào mức độ của những giá trị chung của gia đình và mối quan hệ cá nhân giữa anh và cô, Dobbins có thể đánh thức ở anh những giá trị đó. Cô có thể nêu lên nguyên do để anh ủng hộ cô và đổi lại, anh sẽ tìm kiếm một điều gì đó, và dù thế nào đi chăng nữa thì bước tiếp cận cũng sẽ dẫn đến một sự trao đổi.

Với Hurdy, cấp trên trực tiếp, Dobbins có thể đưa ra các giá trị hoặc nguyên do để ông ủng hộ. Có thể đó là việc gợi ý đến sự tận tâm của ông, mối quan hệ tốt đẹp giữa họ với nhau, sự chia sẻ các giá trị đóng góp cho công ty, mặc dù Dobbins không biết Hurdy đánh giá về khái niệm Đội như thế nào. Vì vậy, cô có thể tính đến việc đưa ra các nguyên do để ông ủng hộ cô trước, và nếu nó không hiệu quả, hãy cố tiến hành chiến lược trao đổi. Đương nhiên trao đổi có nghĩa mình phải mất gì đó, do vậy cô sẽ đỡ tốn kém hơn khi cố gắng áp dụng biện pháp kêu gọi đầu tiên. (tuy nhiên, như Cohen đã nói "trong vài trường hợp, cái giá phải trả chỉ ở mức tối thiểu đối với người đặt điều kiện nhưng lại rất có giá trị với người nhận - Vì thế, mọi người ưa thích trao đổi; Trao đổi tốt diễn ra tại nơi mỗi bên cùng đưa ra một cái gì đó có giá trị nhưng lại không đắt tiền<sup>22</sup>).

Như đã đề cập, Dobbins đã đưa ra giả thuyết là cô và Behan cùng chia sẻ những giá trị trên cương vị là những phụ nữ làm lãnh đạo. Giả thiết này có thể khiến cô cố gắng thuyết phục Behan bằng lời kêu gọi về những giá trị đó. Nhưng nếu cô sai thì sự tiếp xúc theo hướng này có thể tạo khoảng cách giữa họ và cô sẽ mất khả năng tác động đến bà. Vì vậy, Dobbins nên đưa ra một kế hoạch đối phó với tình huống bất ngờ. Nếu cô kiểm tra giả thuyết của mình thấy đúng thì lúc đó việc thuyết phục bà bằng cách đưa ra các điểm giá trị chung có thể sẽ có thể khả thi. Tuy nhiên, với tư cách là một nhà quản lý thành công và có năng lực, mặc dù công nhận mình có cùng chung giá trị với Dobbins, nhưng Behan có thể cảm thấy điều đó không đủ để bảo đảm sự ủng hộ của cô. Vì vậy, Dobbins nên chuẩn bị sẵn chiến lược trao đổi để thuyết phục bà.

12. Tôi nên tiến hành chiến lược gây ảnh hưởng của mình ở đâu, khi nào và như thế nào?

Việc trả lời câu hỏi này đòi hỏi sự tinh tế, vì vô số những chi tiết trong tiểu sử của một cá nhân, mối quan hệ, văn hóa tổ chức và phong cách cá nhân

sẽ cùng cộng hưởng tạo nên một câu trả lời đặc trưng. Lời khuyên tốt nhất ở đây: Hãy xem xét mỗi người họ một cách thận trọng và cố gắng xác định thời gian, nơi cần gặp và cách tiếp cận cho phép bạn tạo ra một thông điệp chính xác mà bạn cần truyền tải và để cho người khác dễ dàng trao cho bạn thứ bạn tìm kiếm.

Khi bạn thử sử dụng những câu hỏi này như một hướng dẫn phân tích và lập kế hoạch hành động áp dụng trong tình huống của chính mình, bạn có thể thấy mình muốn quay trở lại những câu trả lời trước kia và thay đổi câu trả lời. Đó là dấu hiệu tốt: Nó có nghĩa những câu hỏi này đã giúp bạn nâng cao sự hiểu biết về tình huống và thuyết kế một chiến lược phù hợp với hoàn cảnh của mình.

## KẾT LUẬN:

Vấn đề thảo luận trước hết trong chương này là quyền lực, các hoạt động chính trị và gây ảnh hưởng, đó cũng là kiến thức và bản chất hành động trong tổ chức. Kiến thức là những hiểu biết theo cách rất thực tế làm thế nào để thực hiện điều đó. Kiến thức là hiểu biết, khám phá hay có thể đoán điều gì đó thực sự đang diễn ra - dưới bề mặt, phía sau tấm bình phong, đi sâu vào bên trong. Về căn bản, hoạt động trong các tổ chức luôn đòi hỏi và sử dụng các nguồn lực, tạo ra và duy trì hợp tác giữa mọi người, đưa ra các quyết định và thi hành chúng. Để thực hiện được những hoạt động này, bạn cần phải biết ai là người có quyền lực, làm thế nào để tác động đến mọi người, ở đâu và bằng cách nào hoạt động quyền lực có thể nâng cao hay đe dọa đến bước đường đạt được mục tiêu của bạn.

Do quyền lực, hoạt động chính trị và gây ảnh hưởng là trung tâm trong hoạt động tổ chức, nên chúng cũng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động công việc hàng ngày cũng như quản trị nghề nghiệp của bạn. Sử dụng những khái niệm trong chương này, bạn có thể chuẩn bị những tình huống chính trị bằng cách đề cập đến các động cơ quyền lực trong tổ chức mình cũng như xác định và phát triển nền tảng quyền lực bản thân. Một sự trao đổi sẽ phải đợi đến khi bạn xem xét một vấn đề hay một cá nhân tiêu biểu mà bạn muốn tập trung gây ảnh hưởng. Cuối cùng hãy luôn nhớ đến những gì Cohen và Bradford đã nói "Bạn có nhiều quyền lực hơn mình tưởng", đó như một sự khích lệ và thách thức. Các tổ chức hoạt động hiệu quả luôn cần những người có ảnh hưởng và quyền lực.



### NÊN XEM THÊM

*Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* của Bradford, David L. và Cohen, Allan R., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998.

*Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* của Pfeffer, Jeffrey, MA: Harvard Business School Press, 1992.

# Chương Sáu

## ĐÀM PHÁN CHIẾN LƯỢC

Roy J. Lewicki

---

Đối với nhiều người, hình ảnh đầu tiên về quá trình đàm phán là cuộc bàn luận lớn, đa phương: có thể là các cuộc bàn thảo hợp đồng giữa Ban quản trị và người lao động, đàm phán thương mại quốc tế hay các cuộc đàm luận hạn chế vũ trang, hoặc vấn đề giành được và tước bỏ sự hợp tác quan trọng. Hình ảnh thứ hai có thể là một trong những cuộc đàm phán mang tính cá nhân hơn - những cuộc thương lượng thường đầy khó khăn và mâu thuẫn như mua một chiếc xe đã qua sử dụng hay một ngôi nhà mới, cố gắng đòi hỏi một mức lương tốt hơn. Nhưng đàm phán được áp dụng rộng hơn nhiều các ví dụ kể trên. Đàm phán là một phần không thể thiếu trong cuộc sống công việc và cá nhân hàng ngày. Mỗi ngày chúng ta đều dính đến một hay nhiều các tình huống sau:

1. Chúng ta đang tiến đến một dấu hiệu ra lệnh “dừng” trên một xa lộ bốn làn đường cùng lúc với ba chiếc xe khác. Bằng cách này hay cách khác, chúng ta cần quyết định ai sẽ là người vượt qua chỗ giao nhau và theo trật tự nào.
2. Chúng ta cần chia sẻ một nguồn lực khan hiếm với nhiều đồng nghiệp khác - một cái máy in laser, một máy photocopy hay các kỹ năng của một nhân viên kỹ thuật chính.
3. Chúng ta phải cùng người khác phân chia việc nhà trong cuộc sống thường ngày, quyết định ai sẽ là người lau bếp, ai sẽ dắt chó đi dạo và cho nó ăn, ai sẽ chi trả các hóa đơn, ai sẽ giặt giũ...

4. Chúng ta cần phải thuyết phục một ai đó thay đổi quan điểm - ví dụ, chấp nhận cho chúng ta nộp bản báo cáo chậm ba ngày sau hạn cuối cùng, từ bỏ ý định phạt vì trả sách thư viện chậm hơn ngày quy định, hay nhận được sự tăng lương.

Danh sách các đàm phán kiểu này là vô tận. Tất cả những tình huống trên đều là đàm phán. Và chúng ta có thể học cách đàm phán hiệu quả hơn. Tính hiệu quả trong đàm phán không đơn giản là vấn đề phải có một loại tính cách nào đó mà nằm ở việc hiểu đàm phán diễn ra như thế nào và làm sao để quá trình đàm phán mang lại kết quả tốt hơn cho bạn. Chương này sẽ đưa đến phương pháp quản trị đàm phán hiệu quả; nó cũng giải thích các nguyên tắc chủ yếu của quá trình đàm phán và cách áp dụng các nguyên tắc này vào những tình huống khác nhau trong đàm phán hàng ngày.

## CÁC YẾU TỐ ĐÀM PHÁN

Việc hiểu quá trình đàm phán cần những yếu tố chủ yếu nào? Nếu chúng ta xem xét một loạt các định nghĩa về đàm phán, chúng ta sẽ thấy có 5 yếu tố chính sau:

1. *Đàm phán trước hết là một quá trình mà hai bên có liên quan tác động đến nhau - có thể là hai cá nhân, hai nhóm người hoặc hai tổ chức.* Đàm phán cũng có thể được coi như một quá trình cạnh tranh trong đầu mỗi người - ví dụ, chúng ta xem xét sẽ dùng ngày chủ nhật để chơi tennis hay rửa xe. Đàm phán cũng có thể trở thành hoạt động nhóm, như khi một đội kế hoạch, một nhóm dự án hay một đội chuyên trách cùng nhau làm việc nhằm đạt đến một chiến lược hay một chính sách - hoặc khi một nhóm bạn cố gắng quyết định sẽ đi đâu ăn trưa. Nhưng trong hầu hết trường hợp, đàm phán là một-đối-một, như trong hầu hết các ví dụ được đưa ra trong chương này.

2. *Các bên đàm phán có xung đột về quyền lợi.* Họ không đồng thuận về một cái gì đó. Nó có thể là xung đột về quyền ưu tiên, xung đột về ưu thế hay - trong hầu hết trường hợp - xung đột về nguồn lực: một sự không đồng thuận về ai được nhận bao nhiêu, cỡ nào hay dùng cho việc gì.

3. *Đàm phán đa số là hành động tự nguyện.* Hầu hết các bên đàm phán, trong hầu hết tình huống, hiếm khi bị buộc phải đàm phán; còn hơn thế nữa, chúng ta chọn đàm phán vì tin rằng quá trình này sẽ giúp chúng ta đạt được kết quả. Thường thì chúng ta có thể nhận lấy cái mà chúng ta được tạo ra, mà không phải thách thức về cái được tạo ra đó và đòi hỏi nhiều hơn nữa. Các cuộc đàm phán luôn mang lại cảm giác tự nguyện rằng: chúng ta có thể “nhận

lấy nó hoặc từ bỏ" (mặc dù trong cả hai trường hợp "nhận lấy" hoặc "từ bỏ" đều không phải là sự lựa chọn tốt); chúng ta đàm phán để có được kết quả tốt hơn thông qua quá trình đối thoại và bàn luận.

4. *Các cuộc đàm phán liên quan đến việc quản trị hai thực thể: Hữu hình và vô hình.* Thực thể hữu hình là những đề tài rõ ràng được giải quyết thông qua đàm phán. Đó là những "vấn đề" xung đột quyền lợi. Ví dụ, trong quá trình đặt hàng, thực thể hữu hình có thể bao gồm giá phải trả, tỷ lệ chiết khấu, số lượng hàng hóa được bán, thời hạn giao hàng và phương thức giao hàng cũng như cách diễn đạt đặc biệt trong hợp đồng đã thảo. Trong suốt quá trình đàm phán, các bên sẽ cùng thảo luận giải quyết những mâu thuẫn quyền lợi hữu hình này.

Tuy nhiên, bên cạnh những vấn đề hữu hình vốn bao hàm những nguyên tắc thực tế và có thể nhìn thấy được, đàm phán còn liên quan đến thực thể vô hình vốn khó nhìn thấy nhưng thường mang những nguyên tắc tâm lý gai góc. Hầu hết mọi người đều chú ý đến khâu lập kế hoạch, và một cuộc đàm phán thực sự để đạt được những thứ hữu hình như thời hạn giao hàng và giá cả như ý muốn. Ít khi người ta chú ý đến những mục tiêu hay mục đích tâm lý, mặc dù đôi khi nó quan trọng hơn. Những mục tiêu vô hình đôi khi lại mang lại chiến thắng "làm tốt hơn đối thủ", "giữ lại một tiền lệ" (ví dụ, không muốn thảo luận một vấn đề mà đối thủ muốn đàm phán) "giữ vững các nguyên tắc của chúng ta" "kiên trì và mạnh mẽ" hay "thuận lợi cho tất cả các bên". Những điều vô hình này đôi khi có thể biến thành hữu hình. Ví dụ, "công bằng cho tất cả các bên" có thể dịch ra thành một thông điệp tương tự "theo quan điểm của tôi, đây sẽ là giá, tỷ lệ chiết khấu, và thời hạn giao hàng mà tôi nghĩ tất cả các bên đều hài lòng". Nhưng có những điều vô hình không thể trực tiếp diễn giải thành hữu hình được. Trong những trường hợp như vậy, việc xác định xem họ sẽ thỏa mãn với điều gì và khi nào họ cảm thấy sự thỏa mãn sẽ mang tính cá nhân, riêng tư và cũng rất mạnh mẽ. Đàm phán đổ bể và các bên bất đồng thường xuất phát từ lý do các bên không thể xác định những yếu tố vô hình chủ yếu đáng phù hợp, hay bởi vì ngay từ đầu họ không đặt ra các mục tiêu vô hình rõ ràng (như không xác định được những nhân tố hữu hình phù hợp với mục tiêu vô hình là "bảo vệ nguyên tắc"). Tóm lại, việc lập kế hoạch đàm phán đòi hỏi hai quá trình chủ yếu: Thứ nhất, các bên phải xác định tất cả các mục tiêu hữu hình và vô hình tác động đến cuộc đàm phán. Và thứ hai, họ phải giữ vững quan điểm về những gì yêu cầu nhằm đáp ứng một cách hiệu quả những mục tiêu vô hình.

5. *Cuối cùng, khi đã ngồi vào vị trí mà chúng ta gọi là đàm phán, về căn*

bản chúng ta hy vọng sẽ được cho và nhận. Khi ngồi đàm phán, các bên sẽ bắt đầu bằng cách hỏi giá, đặt cược hoặc ngồi đợi bên kia ra giá. Những người mở đầu cuộc đàm phán sẽ ở một quan điểm khác khi kết thúc cuộc đàm phán. Nói cách khác, việc đặt ra một nhu cầu ban đầu được gắn liền với mong đợi là mỗi bên sẽ làm như vậy, do vậy họ sẽ có một khoảng cách khi khởi xướng những quan điểm đầu tiên và rồi sẽ “thỏa thuận” với nhau để cùng tiến tới một “khu vực chung”. Quá trình “ra giá” và thuyết phục người khác làm theo yêu cầu của mình, cho đến khi đạt được điểm chung hay mục đích chung chính là đạt đến “tâm” của thỏa thuận. Bạn có thể có một hoặc hai sự thay đổi quan điểm trong vòng 3 phút, hoặc có thể là 30 đến 40 lần thay đổi trong vòng 6 tháng. Nhưng rút cục thì họ mong đợi tiến lại gần nhau hơn, bằng những bước đi có thể lường trước được nhưng không dự đoán được một cách chính xác cho đến khi họ cùng đồng ý một giá cả chung, những điều khoản chung, một ngôn ngữ hợp đồng thống nhất và một sự thỏa mãn giữa các cá nhân.<sup>1</sup>

### **Các yếu tố quyền lực trong đàm phán**

Có nhiều yếu tố quan trọng tạo nên “quyền lực” của một người đàm phán. Cũng có nhiều cách để một người đàm phán có thể đạt được quyền lực trong suốt quá trình đàm phán. Một *yếu tố quyền lực* là một yếu tố có thể hoặc cải thiện hoặc giảm bớt khả năng của “đối thủ” nhằm đạt được các mục đích đề ra. Chúng tôi sử dụng từ “quyền lực” ở đây đồng nghĩa với “lực đòn bẩy” trong đàm phán vì sự xuất hiện của “lực đòn bẩy” đặc biệt này làm tăng quyền lực của người đàm phán, khiến anh ta vượt trên đối thủ.

1. Các yếu tố quyền lực tác động đến tất cả các cuộc đàm phán. Nếu có một hoặc nhiều hơn yếu tố quyền lực bên mình, một người đàm phán sẽ ở vị trí đàm phán cao hơn đáng kể so với đối thủ và đạt mục đích đề ra dễ hơn; nếu biết rằng yếu tố quyền lực cũng làm lợi cho cả bên kia, thì người đàm phán này sẽ gặp vài bất lợi trong đàm phán. Và nếu cả hai bên cùng có yếu tố quyền lực thì rõ ràng xu hướng cân bằng quyền lực sẽ xảy ra. Bảng 6.1 sẽ liệt kê 6 yếu tố quyền lực chủ chốt tác động theo những cách này<sup>2</sup>

1. Đặc điểm và loại thông tin hữu dụng.
2. Sự có mặt của những người ủng hộ và sự hỗ trợ của họ.
3. Thời gian và thời hạn cuối.
4. Những yếu tố luật pháp xuất phát từ nội bộ tổ chức.

5. Xuất hiện những điều kiện thay thế nhằm đối phó với đối thủ hay tiến tới một thỏa thuận chung.

6. Những điểm đặc biệt mang phong cách và tính cách của một người đàm phán.

### **Bảng 6.1: Các yếu tố quyền lực trong đàm phán**

*Những người đàm phán có nhiều quyền lực hơn khi:*

Họ có thông tin cần thiết; quá trình chuẩn bị tốt.

Họ được sự ủng hộ hoàn toàn của tổ chức hoặc những người bỏ phiếu.

Họ không cần thiết phải hoàn thành việc đàm phán theo đúng thời hạn cuối.

Họ có quyền lực trong việc đưa ra các luật lệ, chính sách và quá trình hoạt động của tổ chức để sửa lại chúng khi cần.

Họ có nhiều lựa chọn để hoàn thành bản thỏa thuận.

Họ nổi tiếng có tài thuyết phục, kiên nhẫn và tính trung thực.

*Những người đàm phán sẽ có ít quyền lực hơn khi:*

Một hoặc nhiều hơn các nhân tố trên chống lại họ.

Một hay nhiều hơn các nhân tố trên luôn bên cạnh đối thủ của họ.

### **Bản chất và loại thông tin hữu dụng**

Trọng tâm của quá trình đàm phán là sự trao đổi thông tin. Thông tin được tổ chức và sắp xếp hợp lý để thuyết phục người khác xem xét nó theo cách của chúng ta. Chúng ta có mục đích và muốn đạt được mục đích đó - ví dụ, đàm phán nhằm nhận được mức ngân sách lớn hơn cho bộ phận của mình hoặc thuyết phục một người bạn đến nhà hàng mình thích. Để cố gắng này đạt được hiệu quả, chúng ta cần *thông tin*, chúng ta sẽ sắp xếp thông tin đó để đưa ra các luận điểm thuyết phục khi muốn, hoặc sử dụng nó để thách thức, phủ nhận những luận điểm của người khác. Nếu muốn đàm phán để đạt được mức chia ngân sách lớn hơn cho bộ phận của mình, thì ta phải nói với người quản lý tại sao ta cần nhiều tiền hơn, số tiền đó sẽ được chi vào việc gì và tại sao việc đó lại quan trọng với bộ phận của ta. nếu cố gắng thuyết phục một người bạn đến nhà hàng yêu thích, thì ta cần thông tin: Tại sao nhà hàng đó lại tuyệt vời đến như vậy và tại sao cô/anh ấy nên cố gắng đến đó. Thông tin là một yếu tố vượt trội trong đàm phán. Nó không chỉ hữu dụng khi ta muốn một thứ gì đó. Hầu hết chúng ta quan niệm rằng: đàm phán được thực hiện xoay quanh một quá trình thuyết phục dựa trên lý trí. Chúng ta phải nói rõ tại sao chúng ta muốn nó và sử dụng các luận cứ để thuyết phục. Vì vậy, các bên đàm phán hiệu quả thường đoán trước những thông tin họ sẽ cần và đưa ra các tình

huống giống như làm “bài tập về nhà” để phục vụ quá trình chuẩn bị. Quá trình chuẩn bị, tổ chức và sử dụng thông tin càng tốt thì càng có cơ may thuyết phục được đối thủ trong quá trình đàm phán.

Tất cả điều này có vẻ như hiển nhiên. Nhưng nếu xem xét những cuộc đàm phán “thất bại”, trong đó có thể một hoặc cả hai bên đều không đạt được những gì mong muốn, thì bạn sẽ thấy rõ một trong những nguyên nhân phổ biến nhất cho sự thất bại là quá trình lập kế hoạch thông tin không đầy đủ. Nhiều người đàm phán, đặc biệt là những người không có kinh nghiệm, thường muốn lao vào đàm phán ngay lập tức hơn là chuẩn bị thông tin một cách chu đáo. Mặc dù độ chính xác của quá trình lập kế hoạch thông tin (rất cần cho những thông tin đặc biệt) sẽ thay đổi tại các cuộc đàm phán khác nhau, nhưng việc chuẩn bị những thông tin sau sẽ thường là cần thiết để thành công:

1. Xác định vấn đề: Đặc biệt là những vấn đề quan trọng nào sẽ sử dụng nhiều trong cuộc đàm phán sắp tới? Giá cả? Giao hàng? Chất lượng? Ngôn ngữ trong hợp đồng?

2. Xác định các mục tiêu của mình: tôi muốn đạt được gì? Mục đích của tôi là gì? Những mục tiêu đặc biệt nào tôi muốn đạt đến? Như chúng ta sẽ giải thích cụ thể trong phần dưới, các mục tiêu có thể là những mục đích riêng hoặc những mối quan tâm ở phạm vi rộng hơn và các nguyên tắc (các quyền lợi).

3. Xác định thông tin cần thiết sử dụng để đạt được các mục đích đề ra: Tôi có thể sử dụng những thông tin nào trong trường hợp thuyết phục đối thủ phục vụ cho mục đích của mình? Những dữ liệu hay tài liệu nào tôi cần? Tôi có thể có được thông tin này ở đâu? Tôi sẽ sắp xếp những thông tin này như thế nào để đạt sức thuyết phục nhất?

4. Xác định thông tin cần thiết nhằm thách thức các luận cứ của đối thủ đàm phán: Tôi có thể đoán trước họ muốn những gì không? Và nếu có thể đoán trước dự định của họ, liệu tôi sẽ phản biện như thế nào? Tôi có thể thách thức những luận cứ của họ như thế nào? Những dữ kiện hoặc tài liệu nào có thể giúp tôi thách thức họ hiệu quả?

5. Sau khi tôi tạo ra luận cứ của mình, họ sẽ phản biện lại như thế nào? Tôi có thể làm gì để chấm dứt những nỗ lực của họ khi họ muốn xóa bỏ luận điểm của tôi?

6. Bằng cách nào tôi xác định được “yêu cầu mở” hay “yêu cầu đóng”? Các bên đàm phán cần biết đâu là điểm bắt đầu đàm phán, nó bao hàm nghĩa: yêu cầu ban đầu là gì và đạt được những gì thì đàm phán có thể kết thúc. Điều này cũng có nghĩa yêu cầu nào có thể bỏ qua hay từ chối thực hiện, thay

vì phải đồng ý nhằm đạt được một thỏa thuận nghèo nàn. Nếu đang đàm phán về việc tăng ngân sách, chúng ta có thể đòi hỏi một cách hợp lý về điều gì, và chúng ta có thể bị dồn ép bao lâu trước khi cho biết thỏa thuận này không được chấp nhận. Nếu chuẩn bị tốt, chúng ta có thể đưa ra các quyết định thông minh về mức độ yêu cầu được coi là hợp lý, tức là chúng ta sẽ nhân nhượng và đạt được mục tiêu đề ra. Chúng ta sẽ đề cập đến những hạn chế như “bỏ qua yêu cầu” hay “đưa ra các khả năng lựa chọn”.

7. Cuối cùng, việc chuẩn bị tốt cũng bao hàm người đàm phán cần tìm hiểu về đối thủ của mình càng nhiều càng tốt - không chỉ mục đích của đối thủ, mà cả phong cách và điểm nổi bật của họ. Bất cứ khi nào có sự tác động qua lại giữa chúng ta và đối thủ, mà trước hết là trong tình huống cạnh tranh, thì càng biết nhiều về đối thủ, chúng ta càng có thể đoán trước cách đối thủ hành xử. Người đó có thể trung thực hay không trung thực, đáng tin cậy hay không đáng tin cậy, có tính cạnh tranh hay hợp tác? Loại chiến lược mà người đó thường chuẩn bị? Người đó đòi hỏi gì về chúng ta? Và chiến lược nào có thể được sử dụng tốt nhất để chống lại chiến lược của đối thủ?<sup>3</sup>

Tóm lược, chúng ta có thể có được yếu tố đầu tiên của quyền lực đàm phán bằng cách xem lại khẩu hiệu nổi tiếng của Boy Scouts: “Hãy chuẩn bị” Chuẩn bị càng tốt, thông qua đoán trước những thông tin cần biết để thảo luận hiệu quả hay thách thức những luận điểm của đối thủ là tâm điểm tăng cường sức mạnh của bạn. Ngược lại, những người đàm phán có quá trình chuẩn bị không tốt, ví dụ, không có được thông tin cần thiết hay không nghĩ đến 7 điểm cần xác định như trên, sẽ gặp bất lợi trong một cuộc đàm phán với một đối thủ đã chuẩn bị rất tốt. Cuối cùng, lập kế hoạch hiệu quả là chìa khóa của quá trình chuẩn bị. Bảng 6.2 sẽ đưa ra hướng dẫn lập kế hoạch đàm phán nhằm giúp bạn chuẩn bị các quan điểm của mình. Một vài lĩnh vực được sử dụng ở đây như lịch làm việc, quyền lợi, bỏ qua yêu cầu và những khả năng thay thế, sẽ được đề cập đầy đủ trong những phần tiếp theo.

### **Bảng 6.2: Hướng dẫn lập kế hoạch đàm phán**

*Trước khi đàm phán:*

1. Có những vấn đề nào trong cuộc đàm phán sắp tới?
2. Trên cơ sở những vấn đề đó, lịch làm việc của tôi là gì? (Vấn đề nào chúng tôi phải xem xét và theo trật tự nào?)
3. Những quyền lợi của tôi?
4. Yêu cầu đóng của tôi? Tôi phải bỏ qua yêu cầu gì? Yêu cầu thay thế của tôi? Tôi có thể căn cứ vào quyền lực của mình như thế nào?



5. Các mục tiêu của tôi?

6. Tôi nên bắt đầu cuộc đàm phán bằng những yêu cầu gì?

*Sau khi tôi bắt đầu biết về đối thủ:*

7. Các quyền lợi của phía bên kia là gì?

8. Phong cách của họ và tôi sẽ đối mặt với phong cách đó như thế nào?

9. Một vài định hướng để giải quyết các vấn đề?

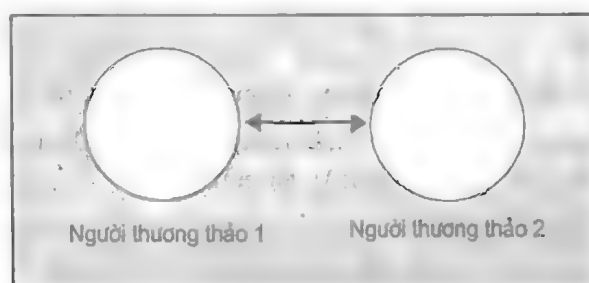
---

### Những người ủng hộ và sự hỗ trợ của họ

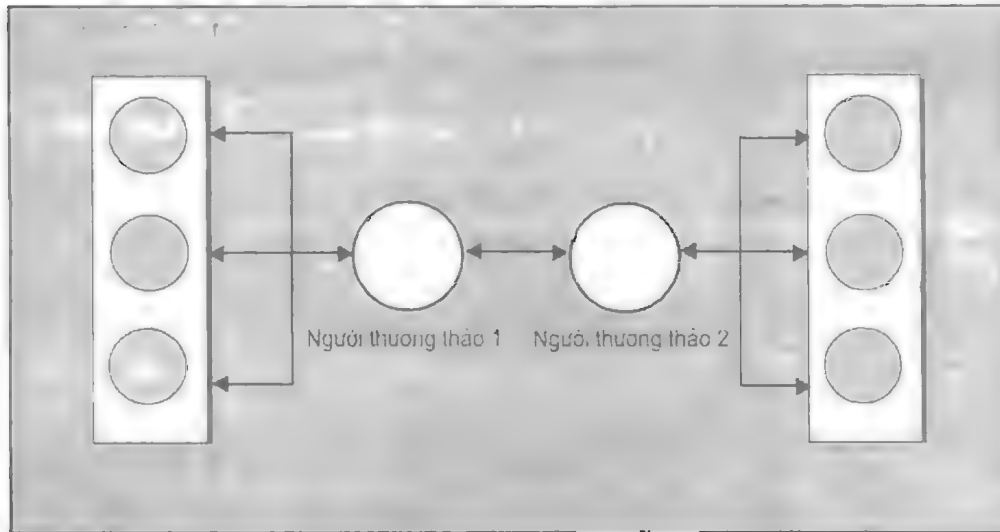
Trong một số cuộc đàm phán, sẽ chỉ có hai người đàm phán (xem Minh họa 6.1). Nếu bạn tôi và tôi đang cố gắng quyết định đi đâu ăn trưa - cô ấy muốn đến một nhà hàng Italia, trong khi tôi lại muốn đi ăn tại một nhà hàng Mexico - thì việc đi đâu ăn trưa sẽ chỉ đơn giản là giải quyết vấn đề giữa hai chúng tôi. Không ai khác tham gia vào quyết định này và cũng không có bên thứ ba nào khác có thể ảnh hưởng đến quyết định này.

Ngược lại với những cuộc đàm phán cá nhân chỉ có hai bên liên quan với nhau, nhiều cuộc đàm phán kinh doanh có liên quan đến nhiều hơn hai bên. Trong những tình huống này, tôi không còn chỉ đàm phán cho mình tôi. Những mục đích và mục tiêu tôi đặt ra không chỉ *cho tôi* mà nó còn liên quan đến nhiều người khác nữa, những người sẽ được lợi nếu tôi thành công hoặc bị thua thiệt nếu tôi thất bại. Khi tôi đàm phán về vấn đề tăng ngân sách thì cũng đồng nghĩa tôi đang cố gắng giúp cả những người khác trong bộ phận mình. Khi đàm phán với một khách hàng, tôi đang cố gắng đạt được thỏa thuận tốt hơn cho tổ chức mình. Trong những trường hợp như vậy, bộ phận hay tổ chức của tôi là những *"người đứng sau lưng tôi"* (xem Minh họa 6.2). Một "người đứng sau" là một nhóm mà chúng ta là thành viên và những quyền lợi của họ cần được chúng ta ủng hộ hay bảo vệ.

**Minh họa 6.1 Hai bên thương thảo**



Minh họa 6.2 Hai bên thương thảo với những người đứng sau hỗ trợ



Những “người đứng sau” có hai vai trò quan trọng trong đàm phán. Thứ nhất, họ giúp chúng ta xác định được mục đích. Họ nói với chúng ta những gì họ chấp nhận hay không chấp nhận liên quan đến cái giá được đưa ra lúc ban đầu, mục đích và điểm mấu chốt. Sau đó, họ đưa chúng ta đến bàn đàm phán với hy vọng rằng chúng ta có thể đạt được chính xác những điều họ cần đạt đến. Vai trò thứ hai là những “người đứng sau” sẽ đánh giá chúng ta sau khi chúng ta trở về từ cuộc đàm phán. Họ phân xét chúng ta dựa trên những thành công đạt được, rồi từ đó trao thưởng hay trừng phạt chúng ta. Nếu chúng ta trở về và thông báo rằng: chúng ta đạt được mọi điều mong muốn, chúng ta sẽ nhận được đánh giá tích cực - có thể là một cái vỗ nhẹ vào lưng, những tiếng vỗ tay hoan nghênh, sự tán dương của các đồng nghiệp hay thậm chí được tăng lương. Nhưng nếu chúng ta quay về và nói với họ rằng chúng ta không đạt được tất cả những gì mà họ đã gửi gắm thì chúng ta sẽ nhận được những đánh giá tiêu cực - một cái nhìn thất vọng, những chỉ trích về hiệu quả đàm phán của chúng ta, và trong trường hợp xấu nhất là chúng ta thậm chí còn bị tước bỏ trách nhiệm để đại diện cho nhóm trong các cuộc đàm phán tương lai. Với một chút hoài nghi, “người đứng sau” chúng ta còn nói rằng, họ thấy rất thất vọng, rằng họ không thể hiểu tại sao chúng ta không thể đạt được mục tiêu đơn giản mà họ đã đề ra, và rằng có lẽ chúng ta không có đủ kinh nghiệm và sự sành sỏi cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Với những người đàm phán có kinh nghiệm vốn đã hiểu về những động cơ này, họ đã đưa ra những kết luận về vai trò của những “người đứng sau” như sau:

- Những “người đứng sau” hầu như luôn “vô lý”. Vì “người đứng sau”

hầu như không có hoặc có rất ít kinh nghiệm với đối thủ, những người cũng muốn đạt được những mục đích đề ra của họ trong cuộc đàm phán, nên “người đứng sau” có xu hướng tin rằng: các mục tiêu mà họ đề ra cho người đại diện đi đàm phán thật dễ đạt được. Những “người đứng sau” cũng có vẻ luôn muốn nhiều hơn những gì mà người đại diện đàm phán tin có thể đạt được. Kết quả, họ không thông cảm với những người đàm phán trở về cố giải thích rằng: các mục tiêu đặt ra trở nên khó đạt được hơn so với khi lập kế hoạch và chuẩn bị. Những “người đứng sau” luôn hy vọng nhiều hơn những gì có thể thật sự được đưa ra đàm phán. Hơn thế nữa, khi không đạt được mục đích, họ lại đổ lỗi cho người đi đàm phán về kết quả nghèo nàn, mà không nghĩ đến những hy vọng quá đáng của họ.

- Vì những “người đứng sau” thường bị tách khỏi cuộc đàm phán, nên những hy vọng “vô lý” của họ lại thường trở nên kiên định hơn. Vì họ thường không nghe về những luận điểm của đối thủ một cách trực tiếp nên họ thấy ít có lý do để thay đổi yêu cầu ban đầu của họ. Kết quả, nhiều người đàm phán cảm thấy việc thuyết phục những “người đứng sau” về những mục tiêu nào có thể thực sự đạt được thậm chí còn khó khăn hơn cả thuyết phục đối thủ đàm phán về những mục đích tất yếu. Khi được hỏi “Ông/Bà thường gặp khó khăn với ai hơn khi đàm phán - đối thủ hay những người đứng sau?”, hàng trăm nhà lãnh đạo cấp cao thường trả lời rõ ràng rằng: “Những người đứng sau”. Vì vậy, những “người đứng sau” phải được những người đàm phán “quản lý” thận trọng. Họ phải được biết chắc về những gì có thể và thực tiễn trong cuộc đàm phán, để cho khát vọng không làm họ mất kiểm soát, dẫn đến việc đặt ra các mục tiêu không tưởng cho người đàm phán.

- Những “người đứng sau” điều khiển người đại diện đàm phán của họ theo hai cách. Thứ nhất, họ đưa ra những đánh giá tích cực và các phần thưởng khi thực hiện công việc tốt, cũng như những đánh giá tiêu cực và trừng phạt khi thực hiện công việc không hiệu quả. Hầu hết những người đi đàm phán mong muốn bảo đảm có được đánh giá tích cực và tránh xa đánh giá tiêu cực. Bị những “người đứng sau” nói rằng bạn làm việc thật kém cỏi và thậm chí chỉ trích bạn trước đám đông sẽ khiến bạn muối mặt và đe dọa đến hình ảnh của bạn<sup>4</sup>. Những người đi đàm phán thường liếc nhìn bảo vệ “sĩ diện của mình”- duy trì một hình ảnh tích cực, mạnh mẽ với những “người đứng sau”- và tránh cảnh trông mình thật yếu đuối và ngu ngốc. Hiểu được như vậy nên những “người đứng sau” thường khéo léo điều khiển người đại diện đàm phán bằng cách phán xét công việc của anh ta, những cố gắng của những “người đứng sau” cũng chỉ nhằm khiến người đàm phán phải tích cực theo đuổi các mục tiêu mà họ đề ra, với mong chờ nhận được những lời nhận xét

tích cực mà anh ta mong muốn.

Thứ hai, những “người đứng sau” điều khiển người đàm phán bằng cách kiểm soát quyền hạn của anh ta: Khả năng đồng ý thỏa thuận một cách tự lập hơn là “sự cho phép” của những “người đứng sau”. Một cách điển hình, người đàm phán được khuyến cáo rằng: anh ta không thể đồng ý hay tiến tới bất kỳ một thỏa thuận nào mà không được thông qua sự xem xét của những “người đứng sau” và sự tán thành về những phương án đã được đề xuất. Chẳng hạn như quyền hạn của người đàm phán bị hạn chế không được tiến tới những thỏa thuận liên quan đến tiền bạc. Mặc dù những người đàm phán có thể tự mình tạo ra những phương án giải quyết thường được xem là có nhiều quyền lực hơn (như đã xác định ở đây), thì toàn quyền cũng không phải là một ưu thế cần thuyết đối với một người đàm phán. Mọi người đàm phán đều có thể bị gây áp lực từ phía đối thủ để đồng ý thỏa thuận; một người đàm phán phải kiểm tra cùng những “người đứng sau” để anh ta luôn có một cái “van an toàn” bảo vệ anh ta khỏi bị thua thiệt cũng như khỏi phải chịu những áp lực vô lý. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi được hỏi “ai là người thỏa thuận tồi nhất trong công ty?”, nhiều nhà quản trị cấp cao cho biết đó là Chủ tịch hội đồng quản trị hay Tổng giám đốc, vì không có giới hạn trách nhiệm của Chủ tịch hội đồng quản trị khi đồng ý hầu hết mọi điều khoản trên bàn đàm phán. Điều ngược đời là người có quyền lực hạn chế và bị điều khiển lại thật sự có nhiều quyền lực trên bàn đàm phán hơn người có toàn quyền.

Nói tóm lại, khi một người đàm phán có một “người đứng sau” và khi “người đứng sau” đặt ra những mục tiêu hợp lý và để cho anh ta tiến hành đàm phán thận trọng, thì người đàm phán đó sẽ có rất nhiều quyền lực. Còn khi “người đứng sau” không ủng hộ anh ta và khi có nhiều sức ép cũng như khi anh ta có toàn quyền thì quyền lực của anh ta suy giảm đáng kể.

### **Thời gian và thời hạn**

Áp lực thời gian tạo nên nhân tố quyền lực thứ ba trong đàm phán. Về căn bản, đàm phán chính là một hoạt động điều khiển thời gian. Cũng giống như cụm từ nổi tiếng “công việc hoàn thành đúng thời hạn”, đàm phán cũng có xu hướng tuân theo nguyên tắc tương tự - nó phải hoàn thành đúng thời hạn. Điều này có nghĩa: hầu hết các nhượng bộ có xu hướng được đưa ra vào thời điểm gần kết thúc thời hạn đàm phán<sup>5</sup>. Nếu cuộc đàm phán có thời hạn một giờ và các bên tin rằng có vài lý do quan trọng để kết thúc đàm phán trước thời hạn, thì hầu hết sự nhượng bộ sẽ được đưa ra trong 10 phút cuối. Nếu đàm phán có thời hạn một ngày thì những nhượng bộ sẽ được đưa ra vào

chiều muộn. Nếu ai đó đã từng quan sát thái độ của Ban quản trị và đại diện lao động trong cuộc thương thảo hợp đồng sẽ thấy rằng: mặc dù các bên đã bắt đầu đàm phán cách đây vài tháng trước thời hạn kết thúc hợp đồng thì không hiếm khi một cuộc thương lượng kéo dài lại khởi đầu trong một tuần trước ngày mãn hạn thực sự và cũng không hiếm khi thấy liên hiệp những người lao động lại tổ chức một cuộc bãi công và ban quản lý lại chuẩn bị cho kế hoạch tạm ngưng công việc (khi các cuộc đàm phán kết thúc).

Tại sao lại xảy ra hiện tượng này? Có nhiều nguyên nhân: Các bên không đề ra được lịch làm việc, thiếu thời gian, tranh cãi về các điểm đàm phán quá lâu, sa đà vào những điểm không trọng yếu... Nhưng quan trọng nhất là thời hạn cuối tạo nên lý do căn bản hợp lý để đưa ra các nhượng bộ. Nếu không có thời hạn cuối, thì mỗi bên có thể viện ra lý lẽ và quan điểm của mình vô thời hạn. Các bên sẽ thường xuyên thực hiện chiến lược - trì hoãn, do dự trong nỗ lực làm kiệt sức đối thủ. Nhưng khi có một thời hạn cuối cùng, các bên có thể sử dụng nó làm nguyên nhân để đưa ra một nhượng bộ "Đây không phải do tôi đã thay đổi quan điểm hay đồng ý với luận điểm của anh. Nhưng, vì thời gian sắp hết nên tôi sẽ thay đổi quan điểm của tôi" - một câu nói phổ biến thường xuất hiện trong trường hợp này. Thêm vào đó, sự trì hoãn có thể thuyết phục hiệu quả những "người đứng sau" cuộc đàm phán rằng bạn "kiên trì không đầu hàng" trước khi đưa ra một nhượng bộ chủ chốt.

Khi cả hai bên đều có chung một thời hạn cuối hoặc không bên nào phải chịu áp lực thời hạn cuối thì quyền lực thời hạn cuối trở nên cân bằng. Nhưng khi một bên phải chịu một thời hạn cuối còn bên kia thì không, rõ ràng bên không phải chịu thời hạn cuối sẽ có lợi thế. Lý do là bên chịu thời hạn cuối cảm thấy áp lực phải tiến đến một thỏa thuận, nhưng bên không phải chịu áp lực về thời hạn lại chẳng cảm thấy gì. Kết quả là bên không chịu áp lực thời hạn có thể trì hoãn và đặt áp lực thời gian lên vai đối thủ. Ví dụ, người đàm phán phải lên máy bay rời đi trong vòng một giờ đến một địa điểm khác nhằm đáp ứng thời hạn cho việc tài trợ thì anh ta luôn phải chịu áp lực, ngay cả khi bước vào phòng vệ sinh cũng cảm thấy áp lực. Bạn có thể nhớ đến hành động giải quyết cuộc khủng hoảng con tin tại Iran vào tháng 2 năm 1981 khi tổng thống Jimmy Carter vừa rời bỏ chức vụ, vì có lẽ phía Iran muốn giải quyết vấn đề với Tổng thống Carter hơn là với vị tổng thống mới đắc cử vốn nổi tiếng cứng rắn Ronald Reagan.

Khi người đàm phán gặp bất lợi vì sắp đến thời hạn mà đối thủ thì không phải chịu điều đó thì việc tạo ra một thời hạn cuối cho đối thủ có thể xoay chuyển tình thế bất lợi đó. Việc đưa ra các đề nghị hấp dẫn hay những đề

ngiht thay thế trong thời gian ngắn có thể tạo ra những thời hạn như vậy. Những nhà bán lẻ đã biết từ lâu rằng sự “giảm giá” - giảm giá thành hiện tại - sẽ là phương cách tốt để “đẩy” lượng hàng hóa đi. Tương tự, nhiều công ty giờ đây đưa ra những quảng cáo tuyển dụng chỉ có giá trị trong vài tuần, do đó các ứng viên phải đưa ra các quyết định mau lẹ trước “thời hạn cuối” khi công ty đã trao công việc này cho người khác.

Tổng kết lại, thời gian không là một yếu tố quyền lực khi áp lực thời hạn nặng nhẹ cân bằng cho cả hai bên. Và nó là một yếu tố quyền lực, khi một bên phải chịu áp lực thời hạn còn bên kia thì không. Bên không phải chịu áp lực về thời hạn - hoặc có thời hạn kéo dài hơn - sẽ có nhiều quyền lực hơn trong đàm phán, vì họ có thể trì hoãn đàm phán và đặt ra áp lực vô lý cho đối thủ mà không cần quan tâm đến những vấn đề hoặc những yếu tố khác trong đàm phán.

### **Các yếu tố hợp pháp xuất hiện từ nội bộ tổ chức**

Yếu tố thứ tư của quyền lực chính là tính hợp pháp, được định rõ như một quyền thế chính thức, những hệ thống quy tắc, những chính sách và những bước thực hiện hợp pháp tuyên bố cách thức xử lý hay giải quyết các vấn đề như thế nào. Do vậy, tính hợp pháp ở đây chỉ giới hạn trong khuôn khổ những gì có thể đàm phán được. Ví dụ, một thạc sỹ quản trị kinh doanh mới ra trường muốn làm việc cho công ty Solid, nhưng Solid chỉ đề nghị mức lương ít hơn những công ty khác sẽ trả. Vì vậy, anh ta đang cố gắng đàm phán mức lương khởi điểm với Solid. Nhà quản lý nhân sự nói “Tôi xin lỗi, chúng tôi không đàm phán mức lương khởi điểm. Chính sách của công ty đề ra rằng tất cả nhân sự mới tại vị trí công việc này sẽ phải bắt đầu công việc mới mức lương bằng nhau”. Vậy là không có sự thương lượng; bạn không thể thương lượng để dàng với một công ty vốn loại bỏ vấn đề thương lượng với “chính sách” lương.

Thói quan liêu cổ ở tất cả các hình thức - chính phủ, kinh doanh và giáo dục - giờ đang được núp dưới bóng các nguyên tắc hạn chế hay loại bỏ đàm phán về những vấn đề như chi trả lương, lịch làm việc, lợi nhuận hay giao việc. Nhìn chung, các tổ chức coi chính sách như là công cụ mang tính chức năng cao, điều này giải thích tại sao họ lại tạo ra nhiều chính sách. Các chính sách và quy định cho phép các tổ chức đối xử với mọi nhân viên “công bằng”, và tiết kiệm thời gian bằng cách không tiến hành các đàm phán độc lập với những nhân viên muốn làm một điều gì đó khác đi một chút. Trên lĩnh vực xã hội, các chính phủ bàn thảo về những quy định kinh tế, xã hội và cách ứng xử

với chính sách của các tổ chức nhằm bảo đảm công bằng xã hội. Nhưng trong hầu hết trường hợp, những quy định và luật lệ này được tạo ra để bảo vệ quyền lợi của những người tạo ra chúng, và để hạn chế những lựa chọn, đề nghị và hành động đàm phán của những người bị buộc phải theo quy định. Đó là một chiến lược quyền lực, mà theo viên dẫn của những người tạo ra luật lệ, là để hạn chế sự linh động của những ai muốn kiếm tìm sự điều khiển. Ảnh hưởng của nó là giảm quyền lực ròng đối với những người đàm phán nhân danh cá nhân.

Liên quan đến vấn đề này, quyền lực vừa có thực vừa không thực. Hầu hết người đàm phán đã quen với việc bị điều khiển, đến nỗi họ hiếm khi đặt ra vấn đề điều khiển, nguồn lực hay độ linh động. Họ chỉ được yêu cầu ký một hợp đồng thuê mướn hay buôn bán, và nếu họ có thắc mắc về ngôn ngữ hay câu cú trong bản hợp đồng thì chỉ nhận được câu “không thể thay đổi được”, “luật sư của chúng tôi sẽ không đồng ý điều này” hay “đây là do máy tính chỉ dẫn”. Thách thức những chính sách này thường chỉ tốn thời gian, mệt mỏi và vấp phải một loạt thứ dễ gây nản lòng. Việc thách thức “hệ thống” này cần đến nỗ lực không mệt mỏi, thời gian và thường bao gồm cả những rủi ro nhân sự. Vì vậy, chúng ta đành nhận được chút ít những gì được đưa ra và bỏ qua những nỗ lực tiến xa hơn trong đàm phán. Hệ thống này dạy chúng ta rằng việc đàm phán ít giá trị hơn hẳn sự ưng thuận. Đó là do quyền lực hợp pháp được sử dụng triệt để. Nếu các chính sách và quy trình làm vừa lòng chúng ta hơn và nếu là một trong những người tạo ra luật lệ, chúng ta sẽ có nhiều quyền lực. Nếu chúng ta đứng dậy chống lại các chính sách và quy trình, cố gắng đưa ra những lý lẽ để loại bỏ hay thay đổi nó nhằm đáp ứng các nhu cầu cá nhân, thì gần như chắc chắn chúng ta đã dấn thân vào cuộc phiêu lưu mạo hiểm vốn tốn thời gian và thậm chí là đầy bất trắc. Tuy nhiên, những nỗ lực này có thể sẽ thành công, nếu chúng ta có một vài yếu tố quyền lực khác bên mình.

### **Đưa ra những điều khoản thay thế nhằm đối phó với đối thủ hay tiến đến một thỏa thuận đề xuất**

Yếu tố quyền lực thứ năm là sự thay thế thỏa thuận được đề xuất. Mọi người thường đàm phán cứ như thể kết quả họ hy vọng nhận được nhất định phải là duy nhất. Kết quả là, họ tập trung toàn bộ sức lực vào mục tiêu này, làm bất cứ thứ gì để tiến tới một thỏa thuận. Đó là cách ứng xử đàm phán không đạt hiệu quả cao, bởi nhiều nguyên do. Thứ nhất, khi đang bưng bưng xúc cảm của cuộc đàm phán, chúng ta chú tâm để đạt được thỏa thuận (bất cứ thỏa thuận nào), chỉ để cảm thấy một cảm giác thành công về mặt tâm lý khi

kết thúc cuộc đàm phán. Hơn thế nữa, chúng ta còn quá bận tâm tiến đến những kết quả mà chúng ta đang theo đuổi, muốn đạt được nó bằng mọi giá. Các nhà tâm lý học gọi quá trình tận tâm quá đáng này là “bẫy tâm lý”. Trong các tình huống bẫy tâm lý, ta hành động như thể bị nghiện kết quả mong đợi. Đó là do ta cảm thấy gắn bó với nó về mặt xúc cảm, hoặc do ta không thể quay trở lại sau những nỗ lực đã bỏ ra, không thể tin rằng mình sẽ trông thật yếu đuối và ngu ngốc. Và bởi vì ta đã đầu tư quá nhiều thời gian, tiền bạc cũng như sức lực khiến ta không còn đủ sức quay lại<sup>6</sup>. Dù cái bẫy đó đang đặt một món tiền lớn hơn vào trò Rulet để đòi lại những mất mát của chúng ta trong trò cờ bạc này hay là dồn quân và tên lửa vào một trận chiến mà chúng ta không thể hay không nên nỗ lực giành chiến thắng, thì nó cũng chính là một quá trình tâm lý nguy hiểm và đắt giá.

Những điều khoản thay thế tốt (để thảo luận tiến tới một thỏa thuận có thể đạt được) sẽ cho chúng ta quyền lực, vì chúng giải thoát chúng ta khỏi những động cơ kể trên. Chúng ta không còn phải theo đuổi một cuộc đàm phán nhằm đạt được một thỏa thuận “bằng mọi giá”. Thứ nhất, nếu có một đề xuất tốt thì chúng ta không cần tiếp tục theo đuổi cuộc đàm phán này với cảm giác tuyệt vọng. Nếu thỏa thuận này đổ vỡ thì chúng ta đã có một thỏa thuận khác thay thế đặt ra bàn. Thứ hai, thỏa thuận thay thế tốt sẽ như một “điểm mấu chốt” hay “đề nghị đóng” thứ hai (xem thêm ở phần quyền lực thông tin ở phần trước). Nếu có một đề nghị thay thế tốt, thì tôi chỉ nên tiếp tục theo đuổi cuộc đàm phán hiện tại khi nó mang lại cho tôi một thỏa thuận *tốt hơn* (theo một cách nào đó). Nếu xuất phát từ lý do kinh tế, tôi sẽ tránh xa nó tại điểm đàm phán nào đó và đưa ra các điều kiện thay thế. Các tác giả Roger Fisher và William Ury gọi điều này là “Thay thế tốt nhất nhằm đạt được thỏa thuận đàm phán” (Best Alternative to a Negotiated Agreement - BATNA)<sup>7</sup>. Những đề nghị thay thế như một sự lựa chọn có thể thực hiện được giúp chúng tránh xa ra khỏi những thỏa thuận không hấp dẫn. Chúng còn cho phép chúng ta nói với đối thủ đề nghị của họ sẽ được xem xét như thế nào, vì thỏa thuận thông qua bàn luận nhất định phải tốt hơn đề nghị thay thế, dù đề nghị thay thế vốn hấp dẫn đi nữa. Vì vậy, những đề nghị thay thế cho chúng ta công cụ quyền lực nhằm thuyết phục đối thủ tiến tới một thảo luận đáp ứng nhu cầu của chúng ta.

### **Những đặc điểm cá nhân trong phong cách và tính cách của người đàm phán**

Năm nhân tố quyền lực trên đây - thông tin, quyền hạn tổ chức, thời gian, tính hợp pháp và những đề nghị thay thế - là những nguồn quyền lực mà



người đàm phán có thể nhận được từ chính vấn đề cần đàm phán và từ cấu trúc xã hội hay hoàn cảnh diễn ra đàm phán. Nhưng người đàm phán cũng có những tính cách cá nhân có thể tạo thêm quyền lực cho họ. Chúng bao gồm:

- *Sức thuyết phục*: Những người đàm phán giỏi không thể chỉ sắp xếp các thông tin hợp lý, mà còn có thể lý luận hùng hồn những quan điểm của mình, đồng thời trình bày luận cứ theo cách mà khiến cho chúng trở nên thuyết phục. Mặc dù trước đó tôi đề cập đến việc có thông tin giá trị, nhưng quyền lực của sự thuyết phục sẽ giúp chúng ta hướng thông tin đó theo ý muốn của mình. Những thứ giúp người nói chuyện tăng sức thuyết phục, như dùng phương tiện truyền thông, các hoạt động chính trị...cũng góp phần tạo nên một cuộc đàm phán hiệu quả. Truyền đạt thông tin tốt, lập luận mạnh mẽ và các kỹ năng thuyết phục (dùng ánh mắt thay lời nói, giọng nói rõ ràng) và sự sục sôi nhiệt huyết đối với các mục tiêu chính là những yếu tố góp phần tạo sức thuyết phục.

- *Tính kiên trì*. Những nhà đàm phán giỏi thường rất kiên trì. Hay ít nhất ban đầu, họ không chấp nhận một câu trả lời từ chối. Các nhà lãnh đạo cấp cao thường đồng ý rằng, con cái họ chính là những nhà đàm phán tuyệt vời, vì chúng rất kiên trì để đạt được những gì chúng muốn. Đối với một đứa trẻ, câu trả lời “không” chính là điểm khởi đầu cho cuộc đàm phán chứ không phải là điểm kết thúc. Một người đàm phán phải rất thận trọng, đừng là một kẻ “quấy phá” phiền phức, nhưng anh ta cũng phải rất thận trọng để không phải cúi gập người thất bại chỉ với câu trả lời đơn giản đầu tiên cho yêu cầu của anh ta là “không”. Sự kiên nhẫn giúp những người đàm phán giỏi khám phá ra ẩn ý sau từ “không” là những khả năng “có thể”, “có lẽ được”, hay “phụ thuộc vào”...

- *Sự chính trực và danh tiếng*. Cuối cùng, những người đàm phán hiệu quả thường nổi tiếng về sự đáng tin cậy, trung thực và có nguyên tắc. Nếu danh tiếng của chúng ta đáng ngờ thì động cơ của chúng ta cũng bị đặt dấu hỏi và mọi người sẽ bất đắc dĩ mới phải đàm phán với chúng ta, vì họ sợ rơi vào bẫy và bị lừa gạt hoặc do họ không tin rằng chúng ta sẽ thực thi các cam kết đưa ra. Ngược lại, nếu chúng ta có tiếng đáng tin cậy, mọi người sẽ muốn đàm phán với chúng ta, vì họ biết chúng ta đang nói thật, thỏa thuận sẽ là công bằng và chúng ta sẽ thực hiện nó. Chúng ta sẽ không cần đến nhiều luật sư để giải thích bản thỏa thuận của chúng ta, cũng như không mất hàng năm vào những vụ kiện tụng tốn kém do phải chứng minh thỏa thuận đó. Loại danh tiếng này đã cho chúng ta quyền lực đáng kể trong đàm phán.

Trong phần này, tôi đã diễn giải 6 yếu tố quyền lực đáng chú ý trong đàm phán, bao gồm: thông tin, sự hỗ trợ của tổ chức, thời gian, tính hợp pháp, những đề nghị thay thế và quyền lực cá nhân. Tôi cũng đã chỉ ra cách mỗi yếu tố quyền lực này tác động để tăng hoặc giảm hiệu quả đàm phán như thế nào

(xem Bảng 6.1). Những người đàm phán cảm thấy bất lực cần phải xem xét cách tác động của mỗi yếu tố này trong cuộc đàm phán sắp tới và tìm ra cách hoặc nâng cao quyền lực của anh ta, hoặc giảm quyền lực của đối thủ. Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ bàn luận về quá trình lựa chọn chiến lược đàm phán chủ yếu.

### **Làm thế nào để chọn được một chiến lược đàm phán**

Nhiều cuốn sách viết về đàm phán đã tập trung vào cặp chiến lược đối nghịch nhau vốn được gọi là chiến lược cạnh tranh với chiến lược hợp tác, chiến lược hợp nhất với chiến lược phân chia, chiến lược thắng - thua với chiến lược cùng thắng (hai bên cùng có lợi)<sup>8</sup>. Những chiến lược này sẽ được tìm hiểu ở phần sau chương này. Hãy xem, rất ít cuốn sách đặt ra hai câu hỏi cần thiết nhằm đưa đến sự lựa chọn giữa những cặp chiến lược vừa nêu cũng như hai cặp chiến lược khác ít được chú ý hơn nữa trong các nghiên cứu về đàm phán.

Savage, Blair và Sorenson đã làm rất tốt công việc của mình bằng cách bắt đầu đặt ra hai câu hỏi nhằm đưa đến lựa chọn chiến lược.<sup>9</sup>

Trước khi chọn một chiến lược đàm phán, một nhà quản lý nên xem xét những lợi ích của anh/cô ta và những lợi ích của tổ chức. Những lợi ích này sẽ trả lời cho hai câu hỏi căn bản: (1) Phải chăng kết quả trọng yếu đạt được rất quan trọng với nhà quản lý? (2) Phải chăng thành công về mối quan hệ rất quan trọng với nhà quản lý?

Hai câu hỏi này là cần thiết và nhà quản lý phải giải quyết nó một cách độc lập. Thứ nhất, kết quả thực chất của cuộc đàm phán có tầm quan trọng như thế nào đối với người đàm phán? Đây không phải là câu hỏi tình cờ. Một số kết quả rất quan trọng, nhưng số khác chỉ quan trọng ở một mức độ nào đó và số khác nữa, nếu xét về phương diện ý nghĩa như thế này, thì chẳng quan trọng gì cả. Mặc dù tất cả kết quả có thể xem chừng “rất quan trọng” tại thời điểm đó, nhưng bạn phải quyết định những vấn đề đàm phán nào thực sự được ưu tiên. Thứ hai, bạn cũng phải xem xét đến tầm quan trọng của mối quan hệ giữa những người đàm phán. Mọi cuộc đàm phán đều có các kết quả quan hệ với nhau cũng như các kết quả trọng yếu. Điều này có nghĩa là cách chúng ta đàm phán bây giờ sẽ tác động đến chất lượng của các mối quan hệ của chúng ta trong tương lai. Các mối quan hệ được đo bằng các nhân tố như:

1. Mức độ phụ thuộc giữa chúng tôi (Mức độ chúng ta phụ thuộc vào cách cư xử của người khác nhằm đạt được kết quả?)

2. Khoảng thời gian của mỗi quan hệ (chúng tôi đã từng làm việc chung với nhau trong thời gian dài hay chúng tôi xác định sẽ làm việc với nhau trong thời gian dài?)

3. Mức thân thiện mà chúng ta dành cho bên kia.

4. Mức độ thường xuyên và thoải mái khi giao tiếp với nhau.

Mâu thuẫn giữa con người sẽ làm tăng sự căng thẳng và tức giận, mất tin tưởng và không muốn giao tiếp, làm giảm khả năng hợp tác cùng nhau và đe dọa đến khả năng hàn gắn lại quan hệ trong tương lai. Vì vậy, chúng ta phải quyết định ngay trong hiện tại, không chỉ loại kết quả trọng yếu nào muốn đạt được, mà cả loại kết quả quan hệ nào muốn có trong tương lai. Nếu chúng ta muốn hoặc cần đến một mối-quan-hệ-chất-lượng-cao với đối thủ trong tương lai thì cách đàm phán của chúng ta nên khác so với khi mối quan hệ với đối thủ chẳng quan trọng gì.

Dựa vào câu trả lời “có” hoặc “không” cho hai câu hỏi nói trên, Savage, Blair và Sorenson đã tìm ra bốn chiến lược cho đàm phán. Xem Minh họa 6.3.

**Minh họa 6.3. Bốn chiến lược trong đàm phán**

**Kết quả cốt lõi có quan trọng với nhà quản lý?**

		Có	Không
Thành công về mối quan hệ có quan trọng đối với nhà quản lý không	Không	<b>Chiến lược C1</b>  <b>TIN TƯỜNG CỘNG TÁC</b> Thành công về mối quan hệ có quan trọng đối với nhà quản lý không Khi cả hai kết quả đều rất quan trọng  Tình huống 1	<b>Chiến lược S1</b>  <b>PHỤ THUỘC MỘT CÁCH CỜ MỖ</b> Khi đặt quyền ưu tiên vào kết quả về mối quan hệ  Tình huống 2
	Không	<b>Chiến lược P1</b>  <b>KIỆN QUYẾT CANH TRANH</b> Khi đặt quyền ưu tiên vào kết quả trọng yếu  Tình huống 3	<b>Chiến lược A1</b>  <b>TÍCH CỰC TRÁNH THƯƠNG LƯỢNG</b> Khi cả hai kết quả đều không quan trọng  Tình huống 4

## 1. Hợp tác dựa trên lòng tin (C1).

Khi kết quả cốt lõi và thành công về mặt quan hệ đều quan trọng thì chiến lược theo đuổi chính là sự tin tưởng hợp tác. Chiến lược này thường được biết đến như chiến lược hợp nhất hay chiến lược hai bên cùng có lợi (win-win strategy). Người đàm phán mong muốn đạt được kết quả thực sự tốt và cũng muốn bảo đảm mối quan hệ này sẽ giúp có được những cuộc nói chuyện cởi mở, lòng tin và sự tự nguyện giữa các bên nhằm duy trì cuộc đàm phán đang diễn ra (ví dụ, đạt được cả mục tiêu tăng lương và cơ hội làm việc cùng ông chủ trong tương lai). Các bên đàm phán thường xuyên coi tình huống đàm phán giống như “vấn đề cần phải giải quyết” hơn là sự đối đầu trong tranh luận. Đáng tiếc là, để đạt được hiệu quả trong khi vẫn giữ được mối quan hệ vốn có, các bên đàm phán phải thường xuyên hy sinh điều gì đó nhằm bảo vệ mối quan hệ hiện hành. Dù là mối quan hệ vợ chồng, quan hệ giữa các đối tác trong liên minh, quan hệ giữa các đồng nghiệp tại nơi làm việc hay quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng trong chuỗi cung ứng thì sự hợp tác dựa trên lòng tin là chiến lược được ưa thích. Tuy nhiên, như bạn sẽ thấy, hợp tác dựa trên lòng tin thuộc trường hợp nói dễ hơn làm.

## 2. Sự phụ thuộc mở (S1)

Chiến lược này được áp dụng khi các bên quan tâm nhiều hơn đến mối quan hệ nhưng các vấn đề trọng yếu lại ít quan trọng hơn. Trong chiến lược này, chúng ta cố gắng tránh thái độ đàm phán gây hấn nhằm để cho bên kia luôn cảm thấy “hạnh phúc”. Điều này có nghĩa chúng ta sẽ cho họ những gì họ muốn trong vấn đề đàm phán đồng thời bảo vệ hay mở rộng mối quan hệ. Tên gọi khác của chiến lược này là *hòa giải* hay thậm chí là *hòa hợp thống nhất*. Đây là một chiến lược ít được chú ý tới trong các tài liệu nói về đàm phán truyền thống, mặc dù các nhà tâm lý học đã viết nhiều về nó dưới các dạng khác nhau. Tại sao một nhà đàm phán lại chọn chiến lược này? Có nhiều nguyên nhân:

Đầu tiên, chiến lược này có thể được áp dụng khi người đàm phán không quan tâm thực sự đến vấn đề cần đàm phán, mà anh ta muốn một thứ gì đó từ đối thủ: Nếu mong muốn được cấp trên đề bạt, tôi có thể quyết định dành nhiều thời gian và công sức hơn vào các dự án của ông ta để có được lời tán dương. Nếu muốn vợ tiếp tục nấu bữa tối, thì tôi nên hỏi xem mình có thể giúp cô ấy dọn nhà không.

Thứ hai, nó có thể được ứng dụng khi một người đàm phán sẵn sàng từ bỏ những kết quả có thể xảy ra trong cuộc đàm phán hiện tại để có được

những thuận lợi hơn trong cuộc đàm phán diễn ra trong tương lai: Tôi có thể không phản đối lời đề nghị của ông chủ về việc làm thêm giờ của mình (bởi nếu làm thêm giờ thì tôi sẽ nhiều lợi thế để đòi hỏi một kỳ nghỉ dài ngày hơn vào cuối năm).

Cuối cùng, chiến lược này rất hữu dụng khi người đàm phán quan tâm thực sự về mối quan hệ và không muốn gia tăng sự căng thẳng do những mâu thuẫn xung quanh vấn đề hiện tại đang đàm phán: Bằng cách không đàm phán về vấn đề hiện tại, tôi có thể giảm thiểu khả năng chống đối, giữ mối quan hệ thân thiện và tăng hỗ trợ lẫn nhau.

Phụ thuộc là một chiến lược khó đối với một số người đàm phán vì nó có vẻ hạ cố và làm mất giá trị của mình. Nhưng những nhà đàm phán có kinh nghiệm sẽ đồng ý rằng có những lúc cần để cho phía bên kia thắng và bảo vệ mối quan hệ cũng như cơ hội quay trở lại sau này, nếu những gì diễn ra sau đó còn quan trọng và đáng ao ước hơn.

### **3. Cạnh tranh mạnh mẽ (P1)**

Chiến lược này áp dụng khi các bên dành sự quan tâm mạnh mẽ đến kết quả mà không quan tâm nhiều đến mối quan hệ. Nhà đàm phán theo đuổi chiến lược này khi anh ta tập trung sức lực để đạt được kết quả mà không quan tâm đến việc phát triển hay duy trì mối quan hệ với phía bên kia, hoặc khi mối quan hệ này không thực sự tích cực và hiệu quả, hay khi anh ta nghĩ rằng đối thủ không trung thực, không đáng tin cậy và sẽ sử dụng thủ đoạn để cạnh tranh. Anh ta sẽ theo đuổi một chiến lược “dù bất cứ chuyện gì xảy ra” cũng phải đạt bằng được kết quả mong muốn. Ý định này thường dẫn đến việc sử dụng các phương kế công kích, yêu cầu và thậm chí có khi cả lời kéo hay không trung thực.

Bởi các cuộc đàm phán thường diễn ra trong một không khí mâu thuẫn, nên chính những động cơ mâu thuẫn này có thể khiến chúng ta hy vọng bên kia sẽ ngồi vào bàn đàm phán với chiến lược cạnh tranh. Kết quả, chúng ta thực hiện một quan điểm cạnh tranh không phải từ một tư thế công kích mà là một sự “phòng thủ”, cố gắng bảo vệ mình khỏi hành vi mang tính cạnh tranh hay ngăn chặn bước tiến của đối thủ. Nhìn chung, thái độ cạnh tranh của chúng ta thường khiến đối thủ cư xử một cách cạnh tranh, bất kể họ có ý định đó từ đầu hay không, và tạo ra thái độ ứng xử bào chữa cho những hy vọng ban đầu. Tính hiếu chiến trong cuộc cạnh tranh lẫn nhau này thường hay xảy ra giữa những nhà đàm phán thiếu kinh nghiệm hay không chuyên và thường dẫn đến kết quả kém đối với cả hai bên đàm phán. Muốn đánh bại được đối

thủ và thay đổi chu trình của “bước leo thang” cạnh tranh, các nhà đàm phán phải đưa ra được những dấu hiệu rõ ràng về những ý định mà họ ưu tiên thỏa thuận rõ ràng ngay từ đầu cuộc đàm phán về chiến lược sẽ theo đuổi, các phương tiện để đạt được chiến lược này và hậu quả đối với phía bên kia nếu người đàm phán đi chệch hướng so với chiến lược.

#### **4. Từ chối tích cực (A1)**

Chiến lược thứ tư - Từ chối tích cực - được áp dụng khi người đàm phán coi cả kết quả hiện tại và mối quan hệ đều không quan trọng. Vì vậy, trong một vài tình huống, có lẽ người đàm phán xác định sẽ thu được quá ít lợi ích từ cuộc đàm phán đối với vấn đề cần đàm phán và rằng mối quan hệ cũng không quan trọng đến mức phải gắng sức làm việc tốt. Trong khi sự từ chối tích cực - từ chối đàm phán - là một trong những hình thức từ chối gây hấn nhất, thì những dạng từ chối khác lại dễ chịu, lịch sự và được sự chấp nhận một cách vui vẻ, đơn giản như sự biểu hiện ra mặt, có vẻ không liên quan nhiều hoặc không phản đối hay tập trung sự chú ý vào những mục tiêu có vẻ khả quan hơn.

Chương này tập trung trước hết vào các chiến lược hợp tác (C1) và cạnh tranh (P1). Mặc dù có một vài phương cách và chiến lược đàm phán quan trọng cũng có thể áp dụng chiến lược phụ thuộc và từ chối, nhưng hai kiểu áp dụng này cũng thường ít được chú ý hơn trong lĩnh vực đàm phán, vì ít có cam kết với người khác và những thứ cho đi và kết quả nhận được cũng ít hơn. Bây giờ hãy hướng sự chú ý tới hai chiến lược ban đầu, trước hết ta hãy xem xét chiến lược cạnh tranh và sau đó là chiến lược hợp tác.

### **CÁC PHƯƠNG CÁCH VÀ CHIẾN LƯỢC ĐÀM PHÁN CẠNH TRANH**

Như đã bàn luận, chiến lược cạnh tranh được áp dụng khi người đàm phán quan tâm nhiều đến kết quả mà không để ý nhiều đến mối quan hệ với phía bên kia. Nó cũng được áp dụng khi một bên muốn làm mọi thứ cần thiết nhằm đạt được những mục tiêu đặc biệt. Chiến lược cạnh tranh (hay còn gọi là thỏa thuận phân biệt, thỏa thuận “khó khăn” hay thỏa thuận có thắng -thua) thường xuyên được sử dụng trong những điều kiện sau đây:

1. Nhà đàm phán có những mục tiêu ngắn hạn, điều này có nghĩa anh ta cần có được thỏa thuận tốt nhất ở mức có thể ngay bây giờ mà không quan tâm đến chuyện gì sẽ xảy ra trong tương lai.
2. Nhà đàm phán tin rằng các mục tiêu của hai bên về cơ bản không

tương thích; Điều này có nghĩa bên kia càng có được nhiều thì tôi có được càng ít (và do vậy tôi phải đạt được nhiều điều như có thể và bảo đảm rằng đối phương sẽ không có được điều đó).

3. Nhà đàm phán chú trọng đến cái hữu hình trong đàm phán như đạt được mức giá tốt nhất, tỉ lệ chiết khấu, các điều khoản hay những mục tiêu thiết thực khác. Khuynh hướng này hợp với phần đã nói ban đầu, trong đó đàm phán cạnh tranh sẽ được coi như cần thiết và đáng mong đợi khi đề tài đàm phán liên quan đến sự đe dọa về kinh tế và ngôi vị.

4. Người đàm phán tin rằng phía bên kia cũng có thể sẽ cạnh tranh, nên anh ta thấy sẽ là hợp lý, hay thậm chí là cần thiết để chọn chiến lược cạnh tranh nhằm bảo vệ bản thân hoặc thậm chí đi trước đối thủ bằng những phương cách cạnh tranh mạnh bạo hơn.

Cuối cùng, những người đàm phán có ít kinh nghiệm hoặc không được đào tạo chuyên đàm phán cũng thường sử dụng chiến lược cạnh tranh. Khi đề cập đến “đàm phán” là họ có thể nắm lấy một vài hoặc tất cả đặc điểm nổi bật của một người đàm phán cạnh tranh điển hình.

Những phần dưới đây sẽ đưa ra các yếu tố chủ chốt của một chiến lược cạnh tranh điển hình. Một chiến lược như vậy đòi hỏi phải xác định một vài “điểm” trong hàng loạt thỏa thuận. Điểm đầu tiên là *điểm mục tiêu*, điểm này xác định người đàm phán mong muốn kết thúc cuộc đàm phán ở đâu, điểm mục tiêu còn có tên gọi khác là *mục đích đàm phán*. Ví dụ, nếu mục đích là mua được một chiếc ô tô đã qua sử dụng để đi làm, thì điểm mục tiêu hay mục đích là chỉ dùng một số tiền nhất định, có thể là \$4000 - đủ để mua một chiếc ô tô đã qua sử dụng còn tốt. Việc đưa ra con số này được xác định bằng nhiều cách: Kiểm tra tài khoản tiết kiệm và ngân sách gia đình, rồi sau đó đoán định khả năng bạn có thể trả, con số này cũng có thể được đưa ra dựa vào việc đoán định loại xe bạn cần và sau đó chọn lựa chiếc nào có giá khoảng chừng \$4000; hay đơn giản bằng cách tìm hiểu thông qua một người bạn đã từng mua ô tô cũ. Mặc dù việc lập kế hoạch cho điểm mục tiêu tốt hơn sẽ đưa tới sự tự nguyện gắn với nó trong suốt quá trình đàm phán nhiều hơn, nhưng một vài lý do căn bản cũng có thể dẫn đến việc đặt ra một điểm mục tiêu có lý.<sup>11</sup> (Khi liên quan đến khoản tiền bạc lớn như mua nhà hay ô tô, sẽ không dễ dàng đưa ra điểm mục tiêu và điểm cần bỏ qua. Những thông tin có sẵn trên mạng Internet có thể cho ta biết giá của hầu hết những chiếc xe đã qua sử dụng (được sắp xếp đa dạng theo đặc điểm và lựa chọn, khấu hao, giá vốn và số tiền cần có thêm để mua được chiếc xe mới). Tương tự, thông tin về nhà đất cũng có thể tham khảo trên Internet, thông qua một đơn vị trung gian. Đây là cách tốt nhất

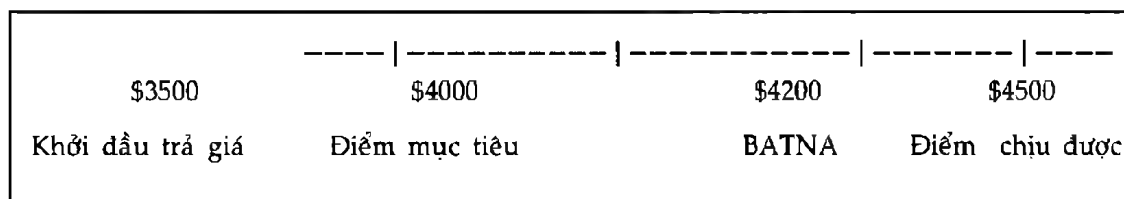
xác định được giá thị trường của ngôi nhà<sup>11</sup>.

Điểm thứ hai cần xác định là *điểm dừng* hay *điểm chốt*. Điểm ngăn chặn là giới hạn mà nếu vượt qua mức điểm đó thì người đàm phán sẽ không muốn tiếp tục. Cũng trong ví dụ trên, người đàm phán có thể đã quyết định anh ta sẽ không mua chiếc xe trên mức giá \$4500 trong bất cứ hoàn cảnh nào. Đó chính là điểm chốt trong quyết định của anh ta. Ưu điểm của điểm dừng, đặc biệt là khi đã được sắp đặt từ trước, chính là nó sẽ đảm bảo rằng người đàm phán sẽ không bị cuốn vào một phương án giải quyết mà sau đó anh ta cảm thấy không thoả mãn. Mặc dù việc làm này thật sáng suốt, nhưng những người đàm phán ngây thơ rất hiếm khi xác định điểm dừng trước. Kết quả, một vài người đã sớm bỏ cuộc đàm phán giữa chừng - khi không vượt qua điểm mục tiêu hoặc không thể nhượng bộ thêm được nữa. Hoặc dù họ có chống lại đối thủ thành công hoặc gây áp lực cho đối thủ thì họ cũng mất nhiều thời gian hơn dự định để kết thúc đàm phán.

Điểm thứ ba liên quan đến *điểm chốt* là tồn tại *điều kiện thay thế* như đã từng đề cập trong phần các yếu tố quyền lực trong đàm phán. Sự khác nhau giữa một điểm chốt và điểm thay thế nằm ở việc một điều kiện thay thế được coi là một thoả thuận khác mà chúng ta có thể theo đuổi nếu vấn đề được đàm phán chưa đạt được kết quả. Và một điểm chốt là điểm mà tại đó chúng ta muốn bỏ ngang cuộc đàm phán, thậm chí không bên nào có điểm thay thế vững vàng. *Điều khoản thay thế* có thể được coi như một điểm chốt vì nó đưa ra một giải pháp thay thế mà chúng ta có thể theo đuổi được nếu các cuộc đàm phán hiện tại bế tắc. Thực tế, một chiến lược thành công phải có được một điều khoản thay thế tốt và nhất định đối thủ của chúng ta cần đáp ứng hay vượt qua giá trị của những điều khoản thay thế nhằm đi đến thoả thuận. Vì vậy, nếu biết một chiếc xe cũ khác mà chúng ta xác định nó chỉ có giá \$4200, chúng ta nên bảo đảm rằng đối thủ của chúng ta sẽ bán nó với giá ít hơn \$4200 hoặc chúng ta sẽ tìm chiếc xe thay thế khác.

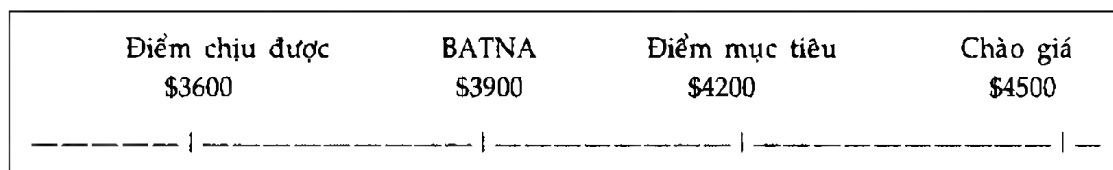
Điểm định trước cuối cùng là *điều kiện mở đầu*, đây là vị trí xuất phát của người đàm phán: Những yêu cầu hay điều kiện đưa ra đầu tiên. Bằng cách bắt đầu với một điều kiện và sau đó nhượng bộ, người đàm phán hy vọng sẽ đạt được điểm mục đích. Điều kiện mở đầu là điểm xác định khó nhất, vì nó ít phụ thuộc vào những gì chúng ta muốn hay khả năng của chúng ta mà nó phụ thuộc nhiều hơn vào hoàn cảnh chúng ta đang đàm phán. Trong ví dụ trên, hãy đặt ra giả thuyết điều kiện mở đầu cho việc mua lại chiếc ô tô cũ là \$3500. Việc thảo luận về điều kiện mở đầu sẽ được tiếp tục sau này.



**Minh họa 6.4: Xác định dãy thương lượng (theo quan điểm của người mua)**

Bốn điểm - điểm mục tiêu, điểm chốt, điều kiện thay thế và khởi đầu trả giá - tạo nên *dãy thương lượng* của người đàm phán. Việc hình dung ra dãy thương lượng sẽ cho phép chúng ta thảo luận về sự cần thiết của chiến lược cạnh tranh (xem Minh họa 6.4). Dãy thương lượng kéo dài từ khởi đầu trả giá, nơi người đàm phán “xuất phát” với yêu cầu đưa ra đầu tiên, rồi đến điểm chốt mà nếu không đạt được thì người đàm phán không muốn tiếp tục. Chúng ta hãy xem tác động của cuộc đàm phán tưởng tượng theo hai cách sau:

Thứ nhất, hãy giả thiết một dãy thương lượng cũng xuất hiện trong đầu đối thủ đàm phán (trong ví dụ trên là người bán). Nếu đối thủ có lý trí và muốn đạt được hơn những kết quả dự tính thì anh ta cũng có một dãy thương lượng. Tôi sẽ giới thiệu dãy thương lượng này tại Minh họa 6.5. Hãy lưu ý: Dãy thương lượng của người bán bao gồm “chào giá” mức khởi điểm là \$4500 (khởi đầu chào giá), điểm mục tiêu \$4200 (tại điểm này người bán sẽ muốn bán chiếc ô tô), điểm thay thế là \$3900 (một người mua khác đã từng quan tâm đến chiếc xe ở mức giá này nhưng không đi đến thỏa thuận mua) và điểm chốt là \$3600 (mức giá thấp nhất mà người bán chấp nhận bán xe).

**Minh họa 6.5: Xác định dãy thương lượng (theo quan điểm của người bán)**

Với đầy đủ những thông tin này bạn có thể thấy: Các dãy thương lượng trùng lặp với nhau. Điều này có nghĩa, một số thỏa thuận sẽ đáp ứng được nhu cầu của cả hai bên (xem Minh họa 6.6). Vùng trùng lặp này được gọi là *vùng thỏa thuận*. Bất kỳ thỏa thuận nào giữa các điểm chốt của hai bên đàm phán (từ \$3600 của người bán đến \$4500 của người mua) đều được sự chấp nhận của hai bên; bất kỳ điểm nào giữa các điểm mục tiêu của hai bên đàm phán (\$4000 của người mua và \$4200 của người bán) sẽ là thỏa thuận ưa thích. Vì vậy, dần dần nó sẽ trở nên dễ dàng với các bên trong quá trình tìm ra giá cả

thích hợp. Càng có ít điểm trùng lặp giữa các điểm chốt hay điểm mục tiêu (trong trường hợp nếu điểm chốt của người mua là \$3500 và của người bán là \$3400) thì các bên sẽ càng khó khăn tìm ra mức giá mà cả hai bên đều có thể chấp nhận và thỏa thuận có lẽ đạt được ít dễ dàng hơn.

**Minh họa 6.6 Xác định dãy thương lượng (ở hai quan điểm)**

Điểm chịu được \$3.600	BATNA \$3.900	Điểm mục tiêu \$4.200	Chào giá \$4.500
----- -----	----- -----	----- -----	----- -----
----- -----	----- -----	----- -----	----- -----
\$3.500 Khởi đầu trả giá	\$4.000 Điểm mục tiêu	\$4.200 BATNA	\$4.500 Điểm chịu được

Thật dễ định trước được vùng thỏa thuận khi được cung cấp đầy đủ thông tin hữu dụng, khi chúng ta biết các điều kiện mở đầu, mục tiêu và điểm chốt của mình cũng như của đối thủ. Nhưng trong hầu hết các cuộc đàm phán, chúng ta thường khởi đầu đàm phán mà chỉ biết về những trọng điểm của riêng chúng ta. Thậm chí chúng ta còn không biết điều kiện mở đầu của đối thủ là gì. Ví dụ giá của chiếc xe đã được dán nhãn trên cánh cửa, thì có thể giá thuyết rằng đó là điều kiện khởi đầu. Nhưng với chữ viết được phóng to hơn “Để bán” hay “có giá trị lớn” hay nếu được yêu cầu đặt giá cho chiếc xe chưa bao giờ nhìn thấy, chúng ta sẽ không có thông tin gì hơn chính bản kế hoạch của chúng ta. Rõ ràng: *càng có thể có nhiều thông tin về điều kiện mở đầu, mục đích hay điểm chốt của người khác thì chúng ta càng có cơ hội lập kế hoạch cho dãy thương lượng của mình tốt hơn.* Mặt khác, chúng ta cũng có thể lập ra các mục tiêu và những điểm chốt của mình trước tiên để có thể tự tin với kế hoạch đề ra, và cũng dễ hiểu rằng chúng ta cũng có thể sẽ phải thay đổi những phán đoán khi có được thông tin của đối thủ.

Tìm cách có được thông tin về điểm khởi đầu, mục tiêu và điểm chốt của đối thủ cũng là một phần quan trọng để thực hiện và phát triển chiến lược. Ví dụ, khi đặt ra mức giá khởi đầu, theo kinh nghiệm bạn nên đưa ra mức giá để cho người đàm phán có khả năng nhượng bộ nhằm tiến tới một thỏa thuận được cho là công bằng (nếu không phải là hay hơn) điểm mục tiêu của bạn. Theo đó, người mua trong ví dụ của chúng ta sẽ muốn mua chiếc xe ở mức \$4000 và sẽ trả thậm chí là \$4500 cho một chiếc xe hợp lý, nhưng chắc chắn người mua cũng không phản đối nếu anh ta mua được chiếc xe với giá \$3800. Để làm được điều này, người mua cần phải biết làm thế nào để trả cho người

bán với giá thấp mà không khiến cho người bán cảm thấy khó chịu. Đáng tiếc thay, không có qui tắc nào áp dụng cho trường hợp này; các quy tắc thường khác nhau đáng kể tùy theo từng phiên đàm phán và tùy thuộc vào mỗi ngành nghề kinh doanh. Khi mua một món đồ gỗ trong một cuộc bán đấu giá, thông thường có khi giá chỉ bằng 50% giá trị mà người bán đòi hỏi; hoặc khi mua một ngôi nhà thông thường chúng ta chỉ đồng ý ở mức giá 90% mà chủ nhà đòi hỏi. Và nếu đó là thị trường cho riêng một loại hàng hóa hay dịch vụ nào đó (như ô tô, nhà đất, mức lương khởi điểm cho nhân viên hay phí tư vấn) thì có lẽ thị trường này cũng sẽ xác định được một dãy khởi điểm được chấp nhận chung.

Điều quan trọng, nếu có thể được, các nhà đàm phán nên biết đến dãy khởi điểm này trước khi tiến hành đàm phán. Sự vi phạm đáng kể vào dãy này có thể gây ra những vấn đề sau: Một điều kiện đặt ra ban đầu quá thấp hoặc quá cao sẽ khiến bạn mất đi sự tín nhiệm, nhưng một giá khởi điểm quá khiêm tốn có thể dẫn bạn tới một sự thỏa thuận nhanh chóng mà có thể sẽ khiến cho bạn hụt hẫng bởi bạn có thể tạo ra một thỏa thuận khác với mức ra giá "cứng hơn" một ít. Để biết nhiều hơn về dãy số chung trong một vài thị trường nào đó, hãy hỏi những người đã đàm phán về những thứ tương tự, hoặc đọc sách về cùng chủ đề hay xin lời khuyên từ các chuyên gia chuyên về lĩnh vực này.

## **Các chiến lược phổ biến cho đàm phán cạnh tranh**

### ***Chỉ tập trung vào thỏa thuận***

Hãy bỏ qua việc các bên đã từng có mối quan hệ trong quá khứ hay bạn có quan tâm gìn giữ hoặc phát triển một mối quan hệ tương lai. Thay vào đó, hãy coi cuộc đàm phán hiện tại như một vấn đề cần giải quyết riêng biệt, trong đó kết quả tốt nhất là thứ bạn cần. Tuy nhiên, hãy chú ý, trong các tổ chức (hoặc có thể bên ngoài), không nên chắc chắn rằng bạn sẽ không bao giờ chạm trán hay đối đầu với ai đó lần nữa, và khi gặp lại họ sẽ không nhớ là bạn đã làm gì và làm như thế nào!

### ***Thu thập thông tin về đối thủ càng nhiều càng tốt.***

Nhìn chung một chiến lược "phản ứng" là một chiến lược tốt nhất khi cạnh tranh. Nói cách khác, hãy đứng ở vị trí của đối thủ để xem xét đối thủ muốn gì và phản ứng với nó còn hơn là "tiên phong" phơi bày thông tin về mong muốn, điểm ưu tiên của bạn. Để phản ứng có hiệu quả, trước tiên bạn phải biết càng nhiều càng tốt về quan điểm của đối thủ đàm phán - những thông tin về sản phẩm họ đang bán, họ muốn gì, giá sàn của sản phẩm, nhu

cầu muốn bán sản phẩm của họ lớn đến mức độ nào... Những thông tin như vậy có thể thu thập được bằng cách hỏi đối thủ thông qua những câu hỏi thăm dò, bằng cách nói chuyện với bên thứ ba và bằng các nghiên cứu trước khi tiến hành đàm phán. Đầu tiên hãy phỏng vấn họ: Hãy nói về bản thân, họ muốn gì, tại sao họ muốn điều đó và họ sẽ sẵn sàng kiên trì trong bao lâu để đạt được điều đó. Phải thừa nhận là: tại một số thời điểm trong đàm phán cạnh tranh, bạn muốn được ở tư thế tiên phong hơn là tư thế phản ứng: Đó là khi bạn muốn xác định rõ ràng giá sản phẩm, các điều khoản và điều kiện bán (một tình trạng hoặc tiến hành hoặc hủy bỏ). Tuy nhiên, những người đàm phán sẽ hiếm khi muốn điều đó, trừ khi họ thực sự biết khối lượng hàng hóa thực trên thị trường và mức tuyệt vọng của đối thủ, đồng thời tin rằng có thể bảo vệ quan điểm kiên quyết của mình một cách hiệu quả. Bạn càng có ít thông tin về đối thủ hay giao dịch thị trường, thì bạn càng phải cẩn theo đuổi chiến lược phản ứng và bước đầu là tìm hiểu thông tin.

***Đặt điều kiện ban đầu ở mức cao hay thấp nếu có thể***

Thông tin và những nghiên cứu của bạn sẽ giúp đưa ra được những giới hạn khiến bạn không đánh mất sự tín nhiệm. Ví dụ, khi đối thủ của bạn nóng lòng muốn bán xe và hiện trên thị trường có rất nhiều xe cũ rao bán, thì bạn có thể đưa ra mức giá khởi điểm thấp hơn so với khi đối thủ của bạn không bị áp lực phải bán xe và có ít xe thực sự tốt trên thị trường.

***Bám vào các điểm mục tiêu và điểm chốt đã được lập kế hoạch***

Một khi đã biết được điểm xuất phát của đối thủ, bạn có thể thiên về việc nắm bắt được lý lẽ của đối thủ. Bạn càng cảm thấy ít tự tin hơn về sự chuẩn bị của mình thì đối thủ của bạn càng có sự thuyết phục hơn trong lý lẽ của mình. Thêm vào đó, trong suốt quá trình đàm phán, đối thủ sẽ nói với bạn không một chút nghi ngờ rằng các mục tiêu và mục đích của bạn thật vô lý, không thực tế và không thể thực hiện (thậm chí họ không thể tin rằng đó là sự thực!). Cuối cùng, khi cả hai bên nêu ra điều kiện ban đầu của mình, họ sẽ có khuynh hướng thỏa thuận đầu đó xung quanh điểm giữa của những xuất phát điểm này. Các cuộc đàm phán giữa những người không có kinh nghiệm thường chẳng biết làm gì hơn, ngoài sự không dứt khoát về cái giá ban đầu, rồi hai bên nhanh chóng hướng đến một thỏa thuận tại mức “cận điểm giữa” của các mức giá. Tôi thật sự khuyến khích bạn chịu đựng tất cả sức ép - cả trực tiếp và gián tiếp - để dàn xếp điểm giữa và thỏa thuận nhanh chóng. Trước hết, hãy bám vào kế hoạch về điểm mục tiêu và điểm chốt hoặc điều khoản thay thế, trừ khi bạn biết rõ kế hoạch của mình dựa trên những giả thuyết sai hoặc không đầy đủ và giờ phải xem xét lại.

*Hãy đưa ra những nhượng bộ càng ít càng tốt*

Một lỗi lầm khác mà những người đàm phán không có kinh nghiệm hay mắc phải là nhượng bộ quá nhiều và nhượng bộ quá nhanh. Một phần nguyên nhân là họ thường cảm thấy không thoải mái với va chạm hay không hiểu họ đang làm gì. Kết quả là họ muốn nhanh chóng kết thúc đàm phán bằng cách đưa ra hàng loạt nhượng bộ nhằm tiến đến thỏa thuận. Nên nhớ rằng, đừng đưa một đô-la nếu người ta chấp nhận một hào. Bạn nên đưa ra những lý lẽ mạnh mẽ và thuyết phục hết sức có thể về những điều kiện ban đầu, cho đến khi nào có thể. Nếu họ yêu cầu bạn cần mềm dẻo hơn hoặc nhượng bộ một cái gì đó để tiến đến thỏa thuận, hãy đưa ra những nhượng bộ nhỏ (mỗi lần \$50 chẳng hạn). Thêm vào đó, bạn cần tận dụng thời gian. Cứ từ từ đưa ra các nhượng bộ. Hãy nhớ rằng thời gian cũng là yếu tố quyền lực. Kiên trì và kiên nhẫn chính là đức tính tốt trong đàm phán cạnh tranh. Bạn càng kéo dài thời gian, đối thủ có thể càng đưa ra nhiều nhượng bộ hơn và thậm chí muốn đưa ra nhượng bộ nhanh chóng để tiến đến thỏa thuận. Cuối cùng, mỗi lần hãy tạo nên một sự nhượng bộ và phải theo đúng quy tắc trong đàm phán. Chỉ nhượng bộ nếu đối phương nhượng bộ, chỉ khi họ nhượng bộ và mức độ (nhiều hay ít hơn) cũng như họ.

*Đừng bao giờ bộc lộ hết mục tiêu hay điểm chốt thực sự của mình.*

Song song với việc tìm hiểu được thông tin, mục tiêu và điểm chốt của đối thủ càng nhiều càng tốt sẽ giúp bạn thực hiện chiến thuật của mình, bạn cũng nên bộc lộ những thông tin, mục tiêu và điểm chốt của mình càng ít càng tốt. Thông tin bạn có thể thu thập về đối thủ càng nhiều trong khi không bộc lộ nhiều về bản thân (hơn là cứ khẳng khẳng định mình nhằm đạt được sự thỏa thuận tốt nhất), thì xuất phát điểm của bạn sẽ tốt hơn. Tôi hoàn toàn phản đối bất kỳ hình thức lừa dối có chủ tâm (chúng ta sẽ nói về vấn đề này liên quan đến đạo đức ở phần cuối chương này), nhưng tôi cũng đề nghị bạn tiết lộ ở mức ít nhất có thể về mục đích, điểm chốt và bất kỳ yếu điểm nào trong thông tin bạn có và tình hình của mình. Nếu bạn được hỏi những câu hỏi trực tiếp, hãy trả lời họ theo cách đưa ra các thông tin tối thiểu. Nếu có thể bạn hãy lảng tránh bằng cách thêm những câu như “vì anh không quá thân” hay “anh đang đi đúng hướng đấy nhưng anh cần phải làm điều đó nhiều hơn”.

*Hãy để họ nhận nhượng càng nhiều càng tốt, trong khi bạn nhận nhượng càng ít càng hay.*

Tổng kết tất cả các lời khuyên từ các điểm trước cho thấy: bạn nên cố gắng tiết lộ càng ít càng tốt những thứ bạn thật sự cần từ các điều kiện mở

đầu, trong khi để đối thủ làm ngược lại. Phải thừa nhận rằng đứng ở bên ngoài thì không thể coi việc tìm ra điểm quan trọng này như một lĩnh vực nghiên cứu khoa học, mà có thể nó xuất phát từ nhiều kinh nghiệm đàm phán. Chúng ta có thể học hỏi nhiều hơn về ý nghĩa nhạy cảm trong ngôn ngữ của con người, không thể diễn tả bằng lời và tín hiệu cảm xúc. Sẽ không khó khăn để đạt được mục đích bằng cách tìm hiểu càng nhiều về đối thủ càng tốt trong khi bộc lộ bạn thân ít nhất có thể, cũng như để họ nhận nhượng càng nhiều và bạn chỉ nhận nhượng ít thôi.

### **Các chiến thuật đàm phán cạnh tranh**

Nhiều phương cách đặc trưng được kết hợp với quá trình thực hiện một chiến lược cạnh tranh. Nhiều phương thức có mức độ không trung thực hay lừa bịp. Tôi không đặc biệt ủng hộ cách sử dụng những phương cách này như một phần trong chiến thuật đàm phán cạnh tranh, nhưng tôi sẽ miêu tả những chiến thuật thông dụng nhất. Việc biết được những chiến thuật này sẽ trở nên hữu dụng, khi bạn nhận ra chúng dễ dàng trong trường hợp chúng được sử dụng để chống lại bạn và bạn biết cách chống lại chúng như thế nào.

#### *Sự ra giá quá cao hay quá thấp*

Những cách ra giá quá cao hay quá thấp được tạo ra chính là để làm suy giảm sự tự tin của đối thủ về mức giá khiêm tốn mà anh ta đã đặt ra. Chẳng hạn, nếu một người mua tạo ra một mức giá quá thấp cho một chiếc xe hơi (\$1500), anh ta có thể nói thật với đối phương rằng, trong quan điểm của mình, chiếc xe sẽ không đáng giá quá nhiều tiền. Nếu người bán liệu mình bán xe, chẳng đưa ra một sự thay đổi nào, hay có một sự chuẩn bị nghèo nàn về việc định giá khởi đầu, thì lúc này có thể áp dụng sự ra giá "thái quá". Ngoài ra, vì cả hai bên đang mong chờ một mức giá trung gian một khi giá khởi điểm và lời đề nghị đã được thiết lập, thì thậm chí cách ra giá thái quá đó cũng có thể thành công khi loại bỏ được mức giá trung gian đó.

#### *Những lời đe dọa và lời hứa không thật*

Đe dọa là hành động bạn sẽ thực hiện thực sự nếu người khác không tuân theo ý của bạn; Hứa hẹn là hành động bạn sẽ thực hiện nếu người khác tuân theo ý bạn. Cả hai hành động này có thể là giả dối nếu như bạn không bao giờ có ý định thực hiện những phương án hành động đã định trước. Bạn đe dọa sẽ tìm đến nhà cung cấp khác nếu nhà cung cấp hiện tại không đồng ý giá đề nghị, bạn hứa sẽ đặt hàng nhiều hơn vào năm tới nếu nhà cung cấp hiện tại đáp ứng giá cả bạn đưa ra. Cả đe dọa và hứa hẹn đều thích hợp hơn với một chiến lược cạnh tranh. Hơn nữa khi quá trình đàm phán càng mang tính cạnh

tranh thì một nhà đàm phán càng có xu hướng sử dụng cả những lời đe dọa cũng như những lời hứa mà họ có thể thực hiện hoặc không thực hiện (xem thêm phần đạo đức của người đàm phán ở cuối chương này).

#### *Những chiến thuật tác động đến cảm xúc*

Những chiến thuật này bao gồm những cơn thịnh nộ, giả vờ bỏ qua, sự bối rối hay thiếu chuẩn bị, hoặc những hành vi cư xử “vô lý” khác. Đàm phán luôn được hy vọng sẽ đưa ra và nhận lại những điều có lý. Nếu được xem là vô lý, bạn có thể thắng thế, vì mọi người không biết thế nào là “có lý” với bạn một cách hiệu quả. Trường hợp này cũng giống như mọi người thấy rất khó nói lý do với một đứa trẻ 2 tuổi đang giải tỏa cơn thịnh nộ bằng cách ném những túi bánh quy ở siêu thị. Tương tự, cũng thật khó để nói lý với một người 35 tuổi đang xử sự theo cách tương tự. Chúng ta không thích hành động này nhưng họ thường nhận những gì họ muốn bởi mọi người thường nhượng bộ họ chỉ để giữ cho họ được bình tĩnh và “giải thoát” cho họ.

#### *Trì hoãn và lãng phí thời gian*

Trong phần thảo luận về quyền lực trong đàm phán, chúng ta đã xác định sức ép thời gian được coi là yếu tố chủ chốt. Nếu người đàm phán phía bên kia chịu áp lực về thời hạn (chúng ta biết về thời hạn đó) và tin rằng người đàm phán phía bên kia rất muốn có một thỏa thuận và sẽ không ra về tay trắng, thì chúng ta có thể gia tăng sức ép bằng cách hoãn thỏa thuận. Điều này có thể gây sức ép lên anh ta phải nhượng bộ nhiều hơn nhằm bảo đảm có được thỏa thuận trước khi đến thời hạn.

#### *Bối rối và giả vờ bỏ qua*

Bối rối và giả vờ bỏ qua là chiến thuật thường được sử dụng nhất. Chiến thuật này được đưa ra để phía bên kia “giúp” đối tác giải quyết vấn đề của mình. Nó là phản đối lập của quyền lực thông tin trong đàm phán; Thay vì tỏ ra am hiểu, bạn hành động một cách bối rối và giả vờ không biết, hy vọng phía bên kia sẽ lấy làm tiếc cho bạn và nói với bạn nhiều điều mà trong trường hợp khác họ sẽ không làm vậy. Chiến thuật này thường được gọi với cái tên “Columbo”, đặt theo tên của một thám tử tư trên truyền hình, do diễn viên Peter Falk đóng. Columbo thường xử sự một cách bối rối và vô tổ chức nhưng thực chất lại bắt được rất nhiều tội phạm, vì kẻ phạm tội thường đánh giá thấp anh ta và cho anh ta nhiều thông tin mà họ sẽ không nói với người khác.

#### *Báo hiệu sự phò mặc cho các chiến lược của ai đó*

Những chiến thuật này bao gồm sự im lặng, ngồi im, từ chối tiết lộ và

thậm chí là từ chối đàm phán. Thông thường, chúng cũng không khác gì sự ngoan cố, bướng bỉnh, kiên quyết phó mặc cho ai đó hoặc thậm chí từ chối nói chuyện nhiều hơn về một vài điều cho đến khi bên kia chịu nhượng bộ. Chiến thuật này cũng có thể biểu thị rằng bạn đang cam kết sẵn sàng gánh chịu thảm họa nếu không bên nào chịu nhượng bộ nào - giống như trò chơi đua xe mô tô trên con đường hoang vắng của những đứa trẻ hay giống như một cuộc chạy đua vũ trang hạt nhân. Thực thi chiến lược này, mỗi bên hy vọng bên kia sẽ không bao giờ bắt thâu cá được bài mình, và rồi thử thách đối phương bằng một cú va chạm xe hay sự hủy diệt vũ khí hạt nhân, chỉ để xem người ta có thực sự ngoan cố hay không. Vì vậy với sự nguy cơ về thái độ “bướng bỉnh” này thường đi kèm với rủi ro rằng bên kia có thể thử thách thái độ này của bạn. Tóm lại, bạn phải thật sự tính toán được giá phải trả trước khi quyết định thực thi chiến lược này.

#### *Kiên quyết yêu cầu sự nhượng bộ*

Giống như một đứa trẻ ngang bướng muốn những túi bánh quy trong siêu thị, những người đàm phán theo phương pháp cạnh tranh luôn yêu cầu, đòi hỏi thêm nhượng bộ. Một chiến thuật cổ điển được gọi là “rĩa môi”, nghĩa là một nhà đàm phán sẽ kiên trì yêu cầu thêm chút ít nhượng bộ trong mỗi điều khoản đàm phán riêng biệt, rồi lại thêm chút ít nhượng bộ nữa, cứ thế và cứ thế...cho đến khi đối thủ tỏ rõ thái độ kiên quyết từ chối. Chiến lược “rĩa môi” này sẽ đặc biệt hiệu quả khi đối thủ nghĩ rằng trọn gói thỏa thuận vẫn được ký kết và quá trình đàm phán sẽ được hoàn thành, chỉ cần đáp ứng một yêu cầu “nhỏ nhoi” của bạn trong một vấn đề khác. Đến thời điểm nào đó đối thủ sẽ cảm thấy bị vi phạm trắng trợn và từ chối tiết lộ thêm. Thủ thuật là cứ theo đuổi chiến lược này cho đến trước khi thời điểm đó đến.

#### *Sử dụng những “người đứng sau” như một vũ khí cạnh tranh*

Nếu bạn có “người đứng sau” trong đàm phán, họ có thể giúp bạn áp dụng cùng với nhiều chiến thuật cạnh tranh khác như là chiến thuật “quyền lực hạn chế”, trong đó bạn vờ tuyên bố với đối thủ rằng bạn sẽ tạo cho họ một nhượng bộ lớn nhưng người mà bạn báo cáo lên lại không cho phép. Nếu bạn mua ô tô cũ từ một người môi giới, anh ta sẽ nói với bạn rằng anh ta “rất muốn bán nó cho bạn với giá \$2800” nhưng ông chủ của anh ta sẽ không cho phép anh ta làm thế. Đây chính là quyền lực hạn chế trong công việc. Một phương tiện khác cũng có thể được đưa ra cùng “người đứng sau” là đưa đến nhiều hơn một người đàm phán. Thỉnh thoảng phải dùng đến phương tiện này để làm cho đối thủ lúng túng. Phía bên kia có thể không biết cá nhân nào thực sự có tiếng nói quyết định trong tổ chức. Một mục đích khác, khi sử dụng mưu



kế “người xấu kẻ tốt”, bằng cách đưa ra hai người đàm phán - một người dễ dàng thỏa thuận còn một người cứng rắn và không thân thiện. Chiến thuật này cho phép “người tốt” sẽ nhận được những nhượng bộ lớn từ phía đối thủ vì đối thủ sợ “kẻ xấu” và thích đưa ra các nhượng bộ cho người tốt còn hơn phải đàm phán với người còn lại.

### **Các vấn đề với chiến lược đàm phán cạnh tranh**

Những phần trên chỉ đề cập đến ví dụ về các chiến thuật được sử dụng phổ biến phục vụ cho chiến lược đàm phán cạnh tranh. Liệu chiến lược này có phải dùng đến sự đe dọa? Vâng, đôi khi phải áp dụng điều đó. Giống như mọi chiến lược khác, càng dễ đoán trước thì càng ít có hiệu quả, vì người ta có thể biết trước diễn biến và định ra phương pháp đối phó. Gây ngạc nhiên luôn là điều cần thiết. Và nếu bạn hỏi: chiến lược này có vấn đề gì không? Tôi luôn nhấn mạnh: “có”. Nhiều người có kinh nghiệm thực hiện chiến lược này và những chiến thuật liên quan đến nó sẽ thấy: chiến lược này có vấn đề và thậm chí có tính công kích cá nhân. Và nó luôn diễn ra trong nhiều hoàn cảnh. Mặc dù chiến lược này có thể có hiệu quả trong điều kiện theo đuổi những mục đích ngắn hạn, không quan tâm đến mối quan hệ tương lai, nắm bắt được những mục tiêu xung khắc nhau, chú trọng vào những mục tiêu hữu hình và tin rằng đối thủ sẽ sử dụng chiến lược cạnh tranh. Chiến lược này chắc chắn sẽ không hiệu quả nếu xảy ra những điều kiện ngược lại. Sử dụng chiến lược này cũng gần như chắc chắn “xúi giục” đối thủ có tính cạnh tranh hơn, sinh sự hơn và ít sẵn sàng tán thành hơn.

Ngược lại, đàm phán hợp tác sẽ chắc chắn có hiệu quả hơn khi các bên đàm phán có những đặc điểm sau:

- Các bên đàm phán theo đuổi mục tiêu dài hạn. Điều này có nghĩa, bảo đảm có một thỏa thuận sẽ cho phép họ làm việc với nhau một cách có hiệu quả trong tương lai hay thậm chí là nâng cao chất lượng của mối quan hệ.
- Các bên đàm phán tin rằng mục tiêu của họ về cơ bản tương thích với nhau. Điều này có nghĩa, cả hai bên có thể đạt được mục tiêu của mình mà không phải hạn chế lẫn nhau.
- Các bên đàm phán quan tâm nhiều đến những thứ vô hình như danh tiếng, lòng tự hào, các nguyên tắc, chất lượng mối quan hệ và ý thức về sự công bằng. Vì vậy, họ xúc tiến một bầu không khí tin tưởng, hợp tác, cởi mở và có thể đối thoại cũng như giải quyết các vấn đề hiệu quả.

Những điều kiện này sẽ thường xuyên xuất hiện, khi chúng ta tiến hành

đàm phán với những người trong cùng một tổ chức hoặc khi chúng ta đàm phán với khách hàng, nhà cung cấp lâu năm hoặc với những người trong dịch vụ chuyên nghiệp đã có một nền tảng quan hệ lâu dài.

Như Bảng 6.3 đã chỉ ra những khác biệt giữa chiến lược cạnh tranh và chiến lược hợp tác không chỉ nằm ở tính chất ban đầu mà còn đưa đến việc áp dụng những chiến lược và phương cách khác biệt hoàn toàn. Chiến lược đàm phán hợp tác có những đặc điểm chung sau:

**Bảng 6.3: So sánh giá định, chiến lược và phương cách**

Giá định	Đàm phán cạnh tranh	Đàm phán hợp tác
Mục tiêu	Ngắn hạn, mục tiêu hai bên trái ngược nhau. Chỉ coi trọng những yếu tố hữu hình	Dài hạn, mục tiêu hai bên tương thích. Chú trọng cả thứ hữu hình và vô hình.
Nhân thức	Không tin tưởng, nghi ngờ, luôn phòng thủ.	Tin tưởng, trung thực, cởi mở.
Xu hướng	Những yêu cầu quá đáng về các vấn đề và vị trí.	Đáp ứng nhu cầu lẫn nhau.
Mối quan hệ	Bỏ qua và tận dụng mối quan hệ.	Tạo dựng lòng tin, gìn giữ và phát triển mối quan hệ.
Tính hợp lý	Cảm tính và vô lý.	Hợp lý và có lý.
Đưa ra nhượng bộ	Ít nhượng bộ.	Đưa ra nhượng bộ nếu cần thiết, hướng tới thỏa thuận lẫn nhau.
Quyền hạn	Giới hạn hoặc không có quyền hạn gì.	Có quyền hạn.
Thời gian	Bỏ qua thời hạn, sử dụng thời gian như một chiến thuật.	Có thời hạn, sử dụng thời gian để giải quyết vấn đề.

### *Cố gắng đáp ứng các nhu cầu của nhau*

Mục đích của cuộc đàm phán là tìm hiểu các nhu cầu thực sự của nhau và tìm cách đưa ra một giải pháp đáp ứng được nhu cầu của cả hai bên. Trái ngược với đàm phán cạnh tranh vốn chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu của một bên, đàm phán hợp tác tập trung vào việc thỏa mãn các nhu cầu của nhau.

*Mong muốn tạo dựng lòng tin và một mối quan hệ công việc*

Thay vì bỏ qua hay thậm chí là tận dụng mối quan hệ (một yếu tố chủ

chốt trong đàm phán cạnh tranh), đàm phán hợp tác tìm cách tạo dựng và phát triển nó. Quá trình đàm phán sẽ thúc đẩy mối quan hệ giữa hai bên đã từng làm việc với nhau trong quá khứ, giờ đây sẽ cần làm việc với nhau trong tương lai cũng như họ sẽ sử dụng các chiến lược và chiến thuật nhằm duy trì hay thúc đẩy mối quan hệ này. Các nghiên cứu về lòng tin đã chỉ ra rằng: có ít nhất hai loại lòng tin: Lòng tin “dựa trên sự tính toán” sẽ cần đến tính kiên định trong cách xử sự, các cá nhân sẽ làm những gì họ nói vì họ cần đạt được sự tin tưởng và có tiếng giữ lời hoặc họ sợ hậu quả của sự không tin tưởng. Loại lòng tin này thường thích hợp nhất trong giao dịch “mua bán ngoài” giữa người mua và người bán trên thị trường và giữa các bên trong nấc thang đầu quan hệ. Các bên phải làm việc chăm chỉ để tạo dựng kiểu lòng tin này và giám sát lẫn nhau để bảo đảm lòng tin này sẽ không bị vi phạm. Ngược lại, kiểu lòng tin thứ hai là lòng tin “dựa trên sự đồng cảm” và được tạo dựng do sự tương đồng về mục đích cũng như giá trị giữa các bên. Cả hai bên nhà đàm phán biết về nhau rất rõ, đồng cảm với nhau và mỗi bên đều tin rằng bên kia cũng quan tâm đến những quyền lợi và giá trị giống mình. Họ ít khi yêu cầu sự giám sát khi các bên đều làm việc để thúc đẩy mục tiêu, viễn cảnh tương lai, mối quan tâm và những giá trị chung. Bảng 6.4 sẽ miêu tả những hành động cần thiết để tạo dựng dạng lòng tin này.<sup>14</sup>

**Bảng 6.4: Những hành động để tạo dựng lòng tin dựa trên sự tính toán và lòng tin dựa trên sự đồng cảm**

---

*Nhằm phát triển lòng tin dựa trên tính toán*

- 1. Tạo ra và đáp ứng các kỳ vọng của phía bên kia. Nói rõ về những gì bạn sẽ làm rồi sau đó làm những gì bạn nói.
- 2. Nhấn mạnh lợi ích của việc tạo dựng lòng tin lẫn nhau. Chỉ ra lợi ích có thể thu được cho mỗi bên bằng cách duy trì lòng tin kiểu này.
- 3. Tạo dựng sự tín nhiệm. Bảo đảm lời nói của bạn là trung thực và chính xác. Hãy trở nên đáng tin cậy và kiểm tra xem bên kia có đúng là đã tin tưởng bạn.
- 4. Giữ lời hứa. Đưa ra một cam kết và thực hiện cam kết đó.
- 5. Giữ tiếng tốt về sự trung thực, tín nhiệm và công bằng. Tận dụng danh tiếng này trong đối xử với người khác. Hãy trở thành một người hành động chính trực quang minh.

*Nhằm phát triển lòng tin dựa trên sự đồng cảm*

- 1. Phát triển những lợi ích chung. Hãy quan tâm đến những gì bên kia quan tâm. Thực hiện theo cách của bạn để đáp ứng những lợi ích của bên kia.
- 2. Hành động và phản ứng với phía bên kia như cách bạn muốn phía bên

kia cũng hành động và phản ứng với bạn. Cố gắng làm những gì mà bạn biết anh/cô ta cũng sẽ xử sự tương tự trong tình huống tương tự.

3. Cùng làm việc với phía bên kia để phát triển các mục tiêu và mục đích chung trong tương lai. Hãy lập ra kế hoạch tương lai "cùng nhau" và làm việc để biến tương lai đó thành hiện thực.

4. Bày tỏ rằng bạn ủng hộ những giá trị và nguyên tắc chung của cả hai bên. Nói rõ ràng các cam kết về giá trị của bạn và kiên định với những cam kết đó.

### *Mong muốn duy trì đàm phán dựa trên sự hợp lý và có lý*

Trái với đàm phán cạnh tranh cố gắng sử dụng các chiến thuật vô lý và tác động đến cảm xúc như một cách gây ngạc nhiên, bối rối hoặc chọc tức đối thủ, thì đàm phán hợp tác lại tìm cách áp dụng các tiêu chuẩn về những gì được cho là "đúng đắn", "có lý" và "công bằng" và coi nó như một tiêu chuẩn về một giải pháp tốt.

#### *Tự nguyện đưa ra các nhượng bộ*

Đàm phán cạnh tranh đưa ra rất ít các nhượng bộ (trong khi khiến cho phía bên kia đưa ra càng nhiều nhượng bộ càng tốt) và nếu phải đưa ra nhượng bộ, thì chỉ là nhượng bộ rất nhỏ. Ngược lại, người đàm phán hợp tác nên đưa ra những nhượng bộ khi cần nhằm tiến tới một giải pháp tối ưu là đáp ứng lợi ích của tất cả các bên.

#### *Sử dụng quyền hạn quyết định để đi đến thỏa thuận*

Trong khi đàm phán cạnh tranh thường sử dụng "người đứng sau" như vũ khí chiến thuật (như là quyền hạn hạn chế hay chiến thuật kẻ-tốt-người-xấu), thì đàm phán hợp tác lại sử dụng những ủng hộ nhằm hỗ trợ tìm kiếm một thỏa thuận tốt. Tuy nhiên, điều này không nhất thiết phải cần đến quyền hạn hạn chế để tạo ra thỏa thuận. Nếu một người đàm phán có được sự ủng hộ "hậu trường", thì anh/cô ta nên kiểm tra nó thường xuyên, sử dụng nó như một phương tiện phục vụ cho những giải pháp đã được đề xuất. Như đã nói ban đầu về những người đàm phán với quyền hạn không hạn chế (những người không phải "xin" sự đồng ý bất cứ ai khi ký vào thỏa thuận) sẽ gần như chắc chắn ký vào những thỏa thuận, ngay cả trong trường hợp họ không tìm thấy sự tương đồng, một khi họ đã ngẫm nghĩ về bản chất của thỏa thuận.

#### *Tôn trọng thời hạn*

Cuối cùng, trong khi đàm phán cạnh tranh thường xuyên sử dụng thời gian và thời hạn như một vũ khí chiến thuật, thì những người đàm phán hợp

tác thường được khuyến khích tôn trọng thời hạn và sử dụng chúng như một cách giúp đạt đến thỏa thuận. Không bên nào muốn đặt áp lực thời gian lên phía bên kia; Nếu cần nhiều thời gian hơn để tìm ra một giải pháp tốt, thì họ sẽ tìm cách thỏa thuận lại thời hạn cuối để đạt được kết quả tốt nhất.

## **CÁC CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT ĐÀM PHÁN HỢP TÁC**

Như đã đề cập đến ngay phần trên về sự khác nhau giữa các chiến lược cạnh tranh và hợp tác, bây giờ chúng ta sẽ đi vào miêu tả những nét đặc trưng tiêu biểu của chiến lược hợp tác. Chiến lược hợp tác còn gọi là chiến lược hội nhập, hay chiến lược hai bên cùng có lợi (win-win negotiation) hoặc chiến lược nguyên tắc hoá<sup>15</sup>. Có hai cách tiếp cận tìm hiểu về chiến lược hợp tác. Cách tiếp cận thứ nhất là chiến lược hợp tác gần giống như quá trình tham gia giải quyết vấn đề; thứ hai là theo mô hình “chiến lược nguyên tắc hoá” của Fisher và Ury. Mô hình nguyên tắc hóa của Fisher và Ury đã nhận được rất nhiều sự chú ý và hoan nghênh vì tính hữu dụng trong thực tiễn của nó đối với những nhà đàm phán, nhưng thực tế nó lại ít khi được nghiên cứu. Tóm lại, chúng ta sẽ nghiên cứu sâu về các nguyên tắc của Fisher và Ury trong khi cùng đưa ra các ý tưởng và khái niệm được phát triển từ các cuộc nghiên cứu về cách giải quyết vấn đề hiệu quả. Các khái niệm chủ yếu của cuộc đàm phán theo nguyên tắc và giải quyết vấn đề hiệu quả được trình bày như sau:<sup>16</sup>

- *Mỗi bên đàm phán cần phải cố gắng hiểu những nhu cầu và mục đích thật sự của bên kia.* Khi các bên đàm phán có mục đích khác biệt, giá trị và mối quan tâm khác biệt, thì đầu tiên mỗi bên phải cố gắng hiểu phía bên kia “nhìn nhận thế giới” như thế nào. Ngược lại với chiến lược cạnh tranh vốn kiên quyết bảo vệ quan điểm của riêng mình, thì trong chiến lược hợp tác, bước đầu tiên cần phải đưa ra thời gian và những giải pháp công bằng nhằm xác định được mục tiêu của bạn, đồng thời lắng nghe và thấu hiểu các mục tiêu của phía đối diện. Phải thừa nhận rằng, thật khó khăn để thực hiện tốt quá trình này, nhất là khi bạn tin những nhu cầu, mục đích và quan điểm của phía kia là sai lầm, không hoàn hảo, có sai sót hay không thích hợp, nhưng nếu thiếu đi sự cố gắng thấu hiểu đối phương trước khi đánh giá hay nhận xét, thì đàm phán hợp tác sẽ không thể thực hiện được.

- *Mỗi bên đàm phán nên cố gắng đưa ra nhiều thông tin.* Để hiểu được nhu cầu cũng như mục đích thật sự của nhau, thì các bên cần phải cố gắng trao đổi thông tin hơn là che giấu, bảo vệ hay bóp méo thông tin. Nỗ lực này đòi hỏi hai phần: Thứ nhất hãy tiến hành “phỏng vấn” lẫn nhau - hỏi những câu hỏi cần phải biết từ phía bên kia và lắng nghe một cách cẩn thận các câu trả

lời. Và thứ hai, cố gắng chia sẻ thông tin của mình. Để đưa ra được một giải pháp hiệu quả đáp ứng được các nhu cầu của nhau, mỗi bên cần phải nỗ lực giúp bên kia biết quan điểm của mình về các vấn đề, mục đích và các ưu tiên.

- *Mỗi bên đàm phán phải nỗ lực tiến đến giải pháp tốt nhất cho vấn đề đồng thời đáp ứng được cả nhu cầu của các bên.* Điều này đòi hỏi các bên phải dành một ít thời gian kiểm định lại các ưu tiên và mong muốn của mình. Trước khi tiến hành đàm phán, các bên thường chỉ xem xét đến nhu cầu và mục đích của mình. Tuy nhiên, đàm phán hợp tác nên tập trung vào việc làm thỏa mãn các nhu cầu và mục đích của nhau. Kết quả, các bên không chỉ cần xem xét các nhu cầu và mục đích đứng trên quan điểm của đối phương mà còn phải chọn lọc ra các mục tiêu của mình nhằm tiến tới điều khoản được chấp nhận chung. Quá trình “tái cấu trúc” này thường nói dễ hơn làm, vì nó đòi hỏi chúng ta phải ít quan tâm hơn đến nhu cầu và mục đích của mình, song song với đó là tìm ra cách mới để hài hoà với nhu cầu của người khác. Nó cũng đòi hỏi các bên phải giảm sự khác biệt giữa họ, đồng thời tăng các điểm chung. Mặc dù kiểu gì cũng có sự khác biệt, nhưng nỗ lực tối đa hóa các điểm chung giữa các bên sẽ tăng cường lòng tin rằng các bên sẽ có một thỏa thuận chung và rằng việc đi đến một giải pháp được chấp nhận bởi tất cả các bên sẽ không quá khó khăn. Ví dụ hai nhóm người, một nhóm người trẻ và một nhóm người lớn tuổi hơn đều dùng thời gian cạnh tranh nhằm dành cho mình một quỹ chương trình nào đó của chính quyền thành phố. Tuy nhiên, khi quyết định hợp tác với nhau để tìm ra nguồn quỹ xây dựng một trung tâm cộng đồng nhằm có không gian cho cả hai nhóm, họ có thể tái cấu trúc lại mục đích riêng của mình thành mục đích chung, điều này sẽ thu hút sự chú ý của cả hai nhóm cộng đồng và cả người người khác có quan tâm.

Nhằm bảo đảm hai bên sẽ có những nỗ lực nêu trên, sau đây tôi sẽ trình bày vài điểm chủ chốt của chiến lược trong đàm phán hợp tác<sup>17</sup>:

### **Tách quan điểm cá nhân ra khỏi vấn đề**

Khi có những mục tiêu đối lập hay đang trong mâu thuẫn, các bên đàm phán dễ dàng bóp méo nhận thức. Các ý kiến, quan điểm, mục đích, nhu cầu và giá trị của riêng bạn sẽ trở thành “đúng đắn”, “thích hợp”, “cần thiết” và “hoàn toàn”, còn những ý kiến, quan điểm, mục đích, nhu cầu và giá trị của người khác sẽ trở thành “sai lầm”, “không cần thiết” hay “không thích hợp”. Hơn nữa, việc chúng ta thích hay không thích một người cũng quyết định ý thức của chúng ta về giá trị của mục đích hay mục tiêu của họ. Đàm phán hợp tác hiệu quả đòi hỏi chúng ta phải tách quan điểm cá nhân khỏi vấn đề, có

như vậy chúng ta mới có thể giao tiếp hiệu quả với bên kia nhằm có được sự chia sẻ thích đáng về quan điểm và những ưu tiên của họ. Nói theo cách của Fisher và Ury thì chúng ta cần tỏ ra “đễ thương với mọi người nhưng cứng rắn với vấn đề”- tức là tôn trọng và nhã nhặn với mọi người nhưng cũng giữ cách tiếp cận cứng rắn về vấn đề cần giải quyết và bảo đảm rằng mục tiêu và mục đích của mọi người sẽ được thỏa mãn cũng như hòa hợp lẫn nhau.

### **Tập trung vào nhu cầu và lợi ích chứ không phải quan điểm**

Nguyên tắc chủ chốt thứ hai là tập trung vào nhu cầu và lợi ích chứ không phải quan điểm. Trong cố gắng để hiểu nhau, chúng ta phải phân biệt những khác biệt giữa quan điểm và lợi ích. Các bên đàm phán có thể “mạnh mẽ” tuyên bố các ưu tiên của mình khác biệt hẳn với nhau - một tuyên bố rõ ràng, chắc chắn và dứt khoát về những gì mình muốn, tương tự như trong đàm phán cạnh tranh tranh. Ngược lại, lợi ích lại là những nhu cầu, giá trị và mối quan tâm tiềm ẩn mà họ thực sự muốn tìm kiếm. Sự khác biệt giữa một quan điểm và một lợi ích được miêu tả tốt nhất thông qua so sánh giữa câu hỏi chúng ta *muốn gì* và *tại sao* lại muốn nó. Trong các tuyên bố mở đầu truyền thống, các bên đàm phán đều đưa ra quan điểm của mình: Quan điểm về nhu cầu, vị trí, mục tiêu đàm phán. Những tuyên bố đưa đẩy lẫn nhau thường khiến cuộc đàm phán sắp tới giống như một sự đối đầu, xung đột và có đặc điểm ăn thua. Có vẻ như cùng lắm thì các bên sẽ chỉ đi nửa chừng, chẳng làm gì hơn ngoài một sự thỏa hiệp. Tuy nhiên, bằng cách đặt ra các lợi ích, các bên có thể nhận ra những nhu cầu và giá trị hay lợi ích của họ không thực sự mâu thuẫn nhau, và họ có thể cùng nhau đưa ra một giải pháp được chấp nhận chung một cách dễ dàng.

Ví dụ, giả định rằng một nhân viên muốn được chịu trách nhiệm nhiều hơn trong công việc của mình, điều mà anh ta nghĩ là có thể đạt được bằng việc đòi hỏi được cân nhắc vào một vị trí vừa được đưa ra. Sếp của anh ta từ chối vì ngân sách của bà quá eo hẹp đến nỗi bà phải bỏ trống vị trí này vào năm tới. Nhưng mặt khác, bà cũng đang lo lắng rằng nếu để trống vị trí đó thì sẽ khiến bà sẽ phải chịu sức ép quá tải từ những công việc mà mình có thể sẽ không hoàn thành nổi. Nếu người nhân viên này không bao giờ chia sẻ những thông tin cần thiết (rằng anh ta thật sự mong muốn được chịu trách nhiệm về công việc, chứ không phải là vào một vị trí công việc cụ thể nào đó) và cấp trên của anh ta cũng không bao giờ chia sẻ thông tin cần thiết (rằng bà thật sự có thể giao nhiều trách nhiệm hơn nhưng không phải bằng cách bỏ nhiệm anh ta vào vị trí đang bỏ trống), thì sẽ xảy ra tình huống: không ai thật sự hiểu lợi ích của đối phương. Chỉ bằng cách tìm hiểu các quyền lợi của người khác, họ sẽ

khám phá ra rằng các nhu cầu của họ không khác biệt nhau nhiều. Có thể tìm hiểu các quyền lợi thông qua các câu hỏi về quan điểm, để tìm hiểu “họ thực sự muốn cái gì và tại sao”, tốt nhất là hãy đặt câu hỏi đó cho chính chúng ta, vì nhiều người đàm phán thường không gắn nó với lợi ích của bản thân, vốn đóng vai trò quan trọng nếu họ có xu hướng chia sẻ những lợi ích này với người khác.

### **Đưa ra các đề nghị để cùng được lợi**

Khi mỗi bên biết được lợi ích của bên kia, những lợi ích này có thể được sử dụng như thông số chủ chốt để tiến tới giải pháp. Các bên đàm phán nên đưa ra một tuyên bố chung xác định tất cả những lợi ích của họ, trong đó nêu rõ vấn đề giúp giải quyết các nhu cầu. Bước tiếp theo, xác định các phương pháp giải quyết thay thế khi cần và đáp ứng một vài hoặc tất cả các quyền lợi của đôi bên. Sau đây sẽ liệt kê các cách đưa ra đề nghị<sup>18</sup>:

1. *Động não (cùng nhau suy nghĩ tìm ra giải pháp)*. Đặc biệt khi đàm phán đang có vấn đề cần giải quyết (và các bên đàm phán đưa ra các giải pháp khác biệt). Một kỹ thuật đưa ra đề nghị là ý kiến bất chợt nảy sinh. Các bên sẽ đưa ra một loạt các danh sách càng nhiều càng tốt những giải pháp thay thế mà họ có thể làm, không thảo luận, đánh giá hay phán xét chất lượng của những giải pháp đó. Các bên sẽ được khuyến khích trở nên tự nhiên, thậm chí không hợp lý và không hề kiểm tra lại ý tưởng của chính họ hay đánh giá ý tưởng của phía bên kia. Một khi danh sách các ý kiến đã được hoàn thành, các bên có thể quay lại đánh giá những gì phù hợp và chưa phù hợp trong danh sách.

2. *“Làm to miếng bánh”*. Một đề nghị thay thế thứ hai, áp dụng khi người đàm phán phải giải quyết vấn đề phân phối nguồn lực hữu hạn. “Làm to miếng bánh” nghĩa là tìm ra cách có nhiều nguồn lực hơn, theo đó nếu các bên cần phân chia nguồn lực, họ có thể tính toán sao cho bảo đảm sẽ có hơn 50% nguồn lực được chia cho mỗi bên. Có thể tập trung sự động não vào cách làm thế nào để nâng cao nguồn lực sao cho có thể chia sẻ nhiều hơn cho mỗi người. Ví dụ, hai bộ phận đang cãi nhau về cách sử dụng nguồn ngân sách hữu hạn để dự trữ nguyên vật liệu quan trọng, bằng cách chung phần quỹ, họ sẽ thấy rằng mình không những được mua nguyên vật liệu theo giá chiết khấu, mà còn có thể thuê được một nhà kho gần đó để đáp ứng thỏa đáng nhu cầu dự trữ.

3. *Đền bù lẫn nhau*. Một cách đưa ra đề nghị thay thế thứ ba là nghĩ ra cách cho mỗi bên nhận được một thứ gì đó không thật sự cần thiết trong cả gói đàm phán nhưng cần thiết đáp ứng nhu cầu và quyền lợi của mình cũng như



của phía bên kia. Lấy một ví dụ về một cặp vợ chồng đang thương lượng về một nơi mà họ sẽ tới trong kỳ nghỉ hè. Nếu người chồng đồng ý từ bỏ những địa điểm ưa thích của mình và dành cho vợ mình sự lựa chọn, đổi lại, anh ta sẽ được mua một chiếc máy tính cầm tay mới. Đây chính là một ví dụ cho sự đền bù lẫn nhau.

4. *Trao đổi hai bên cùng có lợi.* Đây là cách đề nghị thay thế thứ tư, nó sẽ được ứng dụng dễ dàng khi có những vấn đề đa phương trong đàm phán. Các giải pháp được thực hiện bắt đầu bằng "góp nhặt" hoặc "thỏa hiệp" các phương án được ưu tiên. Việc trao đổi hiệu quả đòi hỏi các bên phải xác định tại bàn đàm phán mọi vấn đề (kể cả lịch làm việc) đang trong sự lâm nguy, xác định đâu là vấn đề cần được ưu tiên nhất, rồi sau đó xây dựng một thỏa hiệp sao cho các bên đều đáp ứng được những ưu tiên hàng đầu của mình. Ví dụ, trong kỳ nghỉ, nếu ưu tiên của người vợ là ra biển, ngồi đọc sách và tắm nắng, cùng lúc đó ưu tiên của người chồng là chơi golf. Vậy thì nghỉ ngơi tại một khu nghỉ mát tại bờ biển với một sân gôn, chất lượng sẽ đáp ứng nhu cầu cho cả hai vợ chồng.

5. *Cầu nối.* Cuối cùng, thực tế các bên có thể đưa ra các đề nghị giải pháp đáp ứng nhu cầu của tất cả cùng một lúc. Ví dụ tại kỳ nghỉ, càng nói chuyện với nhau nhiều thì cặp vợ chồng kia càng hiểu nhau muốn gì trong kỳ nghỉ. Người chồng có thể muốn nghỉ ngơi, ngắm cảnh và chơi golf. Người vợ cũng có thể muốn nghỉ ngơi, đọc tiểu thuyết và tắm nắng tại một nơi nào đó tại khu nghỉ gần bờ biển lớn. Nếu cả hai tìm được một nơi đáp ứng được những hoạt động của họ cùng lúc thì họ sẽ thấy đề nghị "cầu nối" này thật sự có hiệu quả.

### **Đặt ra tiêu chuẩn khách quan**

Một yếu tố chủ chốt khác trong chiến lược đàm phán hợp tác là lựa chọn những gì tốt nhất trong số những đề nghị được đưa ra thông qua con đường rút ngắn hàng loạt yêu cầu trước đó. Đầu tiên, các bên cần phải rút ngắn lại bản danh sách lựa chọn bằng cách phân loại một vài yếu tố ứng ý trong mỗi sự lựa chọn, giống như một hệ thống xếp loại vậy rồi đặt ưu tiên vào những gì đã được chọn lựa. Thứ hai, những lựa chọn này cần được đánh giá dựa trên vài "tiêu chuẩn khách quan", tiêu chuẩn này sẽ phân loại giải pháp nào có chất lượng cao nhất, giải pháp nào công bằng nhất, giải pháp nào có chi phí thấp nhất... Những tiêu chuẩn này sẽ thay đổi theo hoàn cảnh, mỗi vấn đề và mỗi cặp đàm phán. Nếu các bên có thể thỏa thuận các giải pháp sẽ được đánh giá theo những tiêu chuẩn gì và sẽ được áp dụng như thế nào, họ đã tiến được một bước dài đi đến thỏa thuận chung. Nếu sự lựa chọn các khả năng còn mơ hồ

và gây tranh cãi, thì điều này càng đòi hỏi nhiều hơn nữa sự phát triển và áp dụng tiêu chuẩn vào những phương án phán xét các bên thực sự thảo luận và đánh giá bản thân các sự lựa chọn giải pháp.

### **Đưa ra một thỏa thuận rõ ràng**

Cuối cùng, trong một cuộc đàm phán hợp tác các bên nên cố gắng diễn tả chính xác giải pháp hoặc kế hoạch thực thi. Thường xảy ra chuyện các bên cố gắng phác thảo bản kế hoạch với những từ dễ gây hiểu lầm, và mập mờ. Một số chuyên gia đưa ra đề nghị về một “quy trình văn bản”<sup>19</sup>. Theo đó, một người đàm phán sẽ cố gắng ghi lại bằng những từ ngữ chính xác trong thỏa thuận. Thỏa thuận này sau đó sẽ được các bên xem xét lại và bàn thảo tiếp cho đến khi đạt được sự bằng lòng với văn từ, các thời hạn, điều kiện, các kế hoạch thực thi, vv và vv. Một kết quả tương tự cũng có thể đạt được nếu các bên tiến hành quá trình đàm phán hợp tác trong một không gian có biểu đồ, bảng đen hay màn hình máy tính xung quanh để tất cả có thể đọc được. Quá trình ghi chép và thu âm công việc đang diễn ra sẽ bắt đầu làm hiện rõ và phân định những ý nghĩa mơ hồ có thể xuất hiện và giảm khả năng là các vấn đề sẽ nảy sinh khi các bên thực thi sự thỏa thuận.

## **BIẾN NHỮNG NGƯỜI ĐÀM PHÁN CẠNH TRANH THÀNH NHỮNG NGƯỜI ĐÀM PHÁN HỢP TÁC**

Sau khi đọc phần viết về đàm phán hợp tác, có thể bạn sẽ nói “Ừ, đây chính là cách tôi thích tiến hành đàm phán. Nhưng làm thế nào tôi có thể khiến đối thủ của tôi muốn tiến hành đàm phán cạnh tranh thành đàm phán hợp tác?” Đây là lo ngại chung của nhiều người. Nhiều nhà đàm phán hiểu rằng khi một người đàm phán hợp tác chống lại một người đàm phán cạnh tranh thì các bên còn lâu mới biến đổi được cuộc đàm phán từ cạnh tranh chuyển sang hợp tác. Vậy những người đàm phán hợp tác có thể làm gì để thuận phục và biến đổi một đối thủ đàm phán cạnh tranh? Fisher và Ury đã đưa ra ba cách tiếp cận sau cho ba loại đối thủ:<sup>20</sup>

### **1. Trong trường hợp đối thủ có nhiều quyền lực hơn**

Dạng đối thủ khó khăn đầu tiên là một người có nhiều quyền lực hơn - nhiều nguồn lực hơn, nhiều quyền kiểm soát hơn, nhiều uy quyền hơn, nhiều vũ khí hơn hay nhiều thời gian đàm phán hơn. Chiến lược tốt nhất ở đây là bảo vệ bạn khỏi quyền lực của đối thủ, bằng cách không phơi bày những điểm yếu của bạn một cách không cần thiết và không đưa ra những đề nghị vô ích.

Thứ hai, bạn nên kiểm tra quyền lực và động lực bản thân (đã được đề cập ở phần đầu chương), vì biết đâu bạn có thể dung hòa quyền lực của đối thủ với quyền lực của bạn. Cuối cùng điều quan trọng là bạn phải dự phòng một đề nghị thay thế tốt. Bằng cách đưa ra một đề nghị thay thế tốt, bạn sẽ có một lựa chọn hữu hiệu giúp bạn thoát khỏi quyền lực của đối phương. Và bằng cách đưa ra đề nghị thay thế với đối thủ, bạn cũng có thể tái sắp xếp vị trí đàm phán của đối thủ một cách hiệu quả. Đặc biệt nếu đối thủ không có một đề nghị thay thế tốt và thực sự cần bạn đi đến thỏa thuận thì một sự thay thế quyền lực có thể trở thành động lực tốt nhằm hủy quyền lực của đối thủ, tạo cơ hội cho bạn tạo dựng liên minh quyền lực với những người khác, và buộc đối thủ của bạn tiến đến một thỏa thuận có lợi.

## **2. Trong trường hợp họ không muốn chơi tiếp trò chơi đàm phán hợp tác**

Dạng đối thủ khó chịu thứ hai là người không muốn chơi tiếp trò chơi đàm phán hợp tác: Họ hoàn toàn có một quan điểm cạnh tranh dai dẳng và khoá mình vào quan điểm đó. Để đối phó với loại đối thủ này, Fisher và Ury đã đưa ra dạng “nhu thuật đàm phán”, trong đó người đàm phán cần cố gắng sử dụng các câu hỏi và lắng nghe cẩn thận để “hỗ trợ” những quan điểm của đối thủ và xác định lợi ích. Thay vì tấn công vào quan điểm của đối thủ (và bảo vệ quan điểm của mình) thì bạn nên sử dụng các câu hỏi mở (tại sao, như thế nào, làm ơn giải thích cho tôi rõ hơn) để hiểu các lợi ích ẩn chứa sau những quan điểm đó. Ury nói thêm về chiến lược này bằng cách đề xuất ra các cách tiếp thu một vài quan điểm trong chiến lược của đối thủ, lắng nghe cẩn thận đối thủ để nhận thức các lợi ích, đề xuất tiếp cận vấn đề theo hướng viết lại hoặc tái cấu trúc vấn đề nhằm đáp ứng những lợi ích rộng hơn và đưa ra các đề xuất mà quyền lợi của cả hai bên đều được bảo đảm.<sup>21</sup>

Cách thứ hai đối phó với đối thủ kiểu không muốn chơi trò chơi đàm phán hợp tác là hãy bước ra ngoài ranh giới mối quan hệ đàm phán và chuyển vấn đề tranh chấp cho bên thứ ba. Nếu bên thứ ba có khả năng giải quyết (bên thứ ba có thể là một bộ phận chuyên giải quyết tranh chấp trong một hệ thống tổ chức) thì hướng này còn có thể được áp dụng bất cứ khi nào cuộc đàm phán có nguy cơ đổ vỡ. Khi giao vấn đề tranh chấp cho bên thứ ba, điều quan trọng nhất là phải hiểu *cách* giúp đỡ giải quyết vấn đề của họ. Có ba loại bên thứ ba có thể phụ giúp các bên đàm phán:

### ***Quan tòa và người thẩm tra***

Khi bên thứ ba đóng vai trò là một vị quan tòa, tức là họ lắng nghe tất cả

các bên trình bày mâu thuẫn và đưa ra quyết định. Họ sẽ yêu cầu mỗi bên trình bày vấn đề gây tranh cãi rồi họ sẽ xem xét lại các sự kiện, các luận cứ và bằng chứng được giới thiệu, áp dụng những hiểu biết của họ hay chuyên gia về vấn đề đề đạt và nói cho các bên đàm phán cách giải quyết. Cách giải quyết có được chấp nhận hay không còn phụ thuộc vào sự đồng ý của tất cả các bên. Khi bên thứ ba đóng vai trò của một thẩm tra viên thì họ cũng làm theo các bước như vậy, ngoài ra họ có thể tiến hành điều tra độc lập nhằm thu được các quan điểm khác trước khi ra quyết định. Các cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng khi được hỏi cách giải quyết vấn đề được chuyển giao trong vai trò của bên thứ ba, hầu hết các nhà quản lý sẽ hành động giống như trọng tài hoặc quan tòa<sup>22</sup>. Ưu điểm của việc chuyển giao vấn đề cho bên thứ ba đóng vai trò là quan tòa hay người thẩm tra chính là họ gần như chắc chắn sẽ giải quyết vấn đề cho bạn. Nhưng nhược điểm là bạn có thể không thích quyết định đó và bạn có thể mất quyền kiểm soát quá trình đàm phán cũng như kết quả đôi khi còn rắc rối hơn<sup>23</sup>.

### *Người hòa giải*

Khi bên thứ ba đóng vai trò người hòa giải tức là họ sẽ giúp các bên đàm phán hiệu quả hơn nhưng không giải quyết được vấn đề gây tranh luận. Người hòa giải cũng đòi hỏi các bên trình bày quan điểm về những vấn đề chủ chốt. Nhưng thay vì tạo ra một quyết định và nói với các bên cách thức giải quyết tranh luận, thì người hòa giải lại cho rằng thất bại của các bên trong việc giải quyết vấn đề xuất phát từ các động cơ mâu thuẫn đang làm cho cuộc đàm phán có tính cạnh tranh cao và dẫn đến sự giao tiếp không hiệu quả. Vì vậy tác dụng của người hòa giải nằm ở việc họ cố gắng gìn giữ bầu không khí giao tiếp giữa các bên, kiểm soát những xúc cảm, lắng nghe để xác định những quyền lợi của mỗi bên và giúp các bên đưa ra những đề xuất thỏa thuận có thể chấp nhận được. Ưu điểm của việc chuyển giao vấn đề cho bên thứ ba đóng vai trò người hòa giải chính là các bên đàm phán vẫn giữ lại được quyền kiểm soát đối với kết quả đàm phán. Nhưng nhược điểm là người hòa giải có thể phải tốn nhiều thời gian hơn vị trọng tài và có thể không đạt được giải pháp nếu các bên thực sự quá khác phân cực - tức là không có điểm chung trong dãy thương lượng<sup>24</sup>.

### *Thanh tra, người tìm hiểu sự thật và trọng tài*

Vai trò cuối cùng của bên thứ ba là thanh tra, người tìm hiểu sự thật hoặc trọng tài<sup>25</sup>. Trong vai trò này, bên thứ ba sẽ không giải quyết vấn đề tranh luận của các bên, họ cũng không trực tiếp tạo đà thuận lợi cho cuộc đàm phán. Thay vào đó vai trò của họ sẽ là giữ cho quá trình đàm phán được diễn ra

công bằng. Những vai trò này sẽ trở nên phổ biến hơn khi một bên đang cố gắng đàm phán với "một hệ thống", nghĩa là gửi khiếu nại hay lời phàn nàn với một tổ chức. Họ sẽ bảo đảm có những nguồn tin thích hợp về bên gửi khiếu nại đó, bảo đảm các cá nhân hiểu cách sử dụng những nguồn tin này và những lo âu sẽ được đáp trả với những lời biện chứng công minh. Những người đóng vai trò trung lập này có thể tiến hành các cuộc điều tra độc lập về tình huống của các bên đàm phán nhằm bảo đảm rằng tất cả các thông tin cũng như quan điểm xác đáng sẽ được lắng nghe và xem xét<sup>26</sup>. Những người đàm phán nên sử dụng vai trò này của bên thứ ba khi họ đơn giản mong muốn quá trình đàm phán được diễn ra công bằng, khi đối thủ có nhiều quyền lực hơn và có thể lạm dụng quyền lực đó nhằm ngăn cản một cuộc đàm phán hiệu quả, hoặc khi họ đang đàm phán chống lại các quy tắc và thói quen của một hệ thống hay tổ chức lớn. Tuy nhiên, giống như trong hòa giải, nhược điểm của việc sử dụng vai trò người trung lập của bên thứ ba là kết quả đàm phán có thể không được như mong đợi.

### 3. Trong trường hợp đối phương sử dụng các mảnh khoe "bẩn"

Dạng đối thủ khó chịu thứ ba là đối thủ đàm phán sử dụng những trò bẩn thỉu - chiến thuật lừa bịp, hăm dọa, các sức ép. Một vài mảnh khoe này đã được trình bày ở phần trước. Cách đầu tiên và hiệu quả nhất khi đối phó với đối thủ loại này là *nhận dạng* các chiến thuật đang được sử dụng: Có thể nhận dạng chiến thuật bẩn thỉu là bước đầu tiên để khắc chế nó. Bước thứ hai là tăng cường các quy tắc và quy trình các bên sẽ tiến hành trong đàm phán. Nếu bạn có thể nói chuyện cởi mở về các nguyên tắc mà hai bên sẽ làm theo trong quá trình đàm phán - những gì sẽ được chấp nhận và những gì sẽ không được chấp nhận - thì những chiến thuật bẩn thỉu này có thể được loại trừ hiệu quả. Cuối cùng, khi các mảnh khoe này xuất hiện thì người đàm phán có thể chỉ ra rằng anh ta đã biết về những gì sẽ diễn ra và cảnh báo đối thủ về hậu quả nếu tiếp tục tái diễn những trò này. Bằng cách nhận dạng thủ đoạn, biết rằng nó không hợp lý và thúc đẩy quá trình đàm phán hợp tác, các bên đàm phán sẽ có thể tránh xa các thủ đoạn bẩn thỉu mà không còn phải "leo thang" để gây mâu thuẫn. Hãy cảnh báo về sự trả đũa thay vì "nhảy vào" trả đũa cũng tức là tạo ra cho đối thủ cơ hội xem xét lại hậu quả các thủ đoạn của mình.

### Đạo đức của người đàm phán

Bất kỳ một cuộc thảo luận nào về những mảnh khoe bẩn thỉu chắc chắn sẽ dẫn đến một cuộc thảo luận về đạo đức của người đàm phán. Đây là một đề tài rất quan trọng và chúng ta cũng sẽ thảo luận về nó trong vài trang tiếp

theo đây. Nhưng xét trách nhiệm của các chiến lược và chiến thuật đàm phán là phải đạt được vấn đề cần quan tâm. Chúng ta sẽ thảo luận về ba khía cạnh: Tại sao lại có những hành vi vô đạo đức; những loại hành vi vô đạo đức nào mà một người đàm phán có thể thực hiện; Và tại sao tiêu chuẩn đạo đức lại cần được coi là một phần của quá trình đàm phán.

### *Tại sao lại diễn ra hành vi vô đạo đức*

Có lẽ có nhiều nguyên nhân để một hành vi vô đạo đức xuất hiện. Để cho dễ hiểu, chúng ta có thể đưa ra các nhân tố thông dụng nhất thúc đẩy các hành động vô đạo đức trong đàm phán diễn ra:

- *Sự cạnh tranh.* Rõ ràng trong phần trước đây ta đã nói rằng bản tính tự nhiên của tính cạnh tranh sẽ thúc đẩy con người tiến hành những hành vi liên quan đến giới hạn đạo đức, thậm chí ranh giới đạo đức có thể nằm ngoài các nguyên tắc. Cạnh tranh chính là vấn đề trọng tâm trong xã hội phương Tây, bất kể chúng ta xét về thế giới kinh doanh, thế giới thể thao hay thế giới đạt được những thành công và thành tựu trong nghề nghiệp của chính chúng ta. Trong tất cả hoàn cảnh, các nguyên tắc được cho là “phù hợp” và “không phù hợp” đều cần phải được định nghĩa, tạo sự rõ ràng cho tất cả các bên tham gia và được sự xác nhận của tất cả các bên để mọi người đồng ý tuân theo những luật lệ này. Khi những nguyên tắc này không rõ ràng thì các bên đàm phán có thể vi phạm chúng trong các cuộc đàm phán có thể diễn ra, các bên sẽ phàn nàn rằng họ hoàn toàn chẳng biết gì về các tiêu chuẩn của nó để thực hiện cho phù hợp. Một cuộc đàm phán đặc biệt dễ bị xâm phạm từ sự không biết đó bởi thường thì người ta mong đợi các nhà đàm phán sẽ thi hành một vài “lời nói dối hợp pháp” nào đó trong nỗ lực đảm bảo một sự thỏa thuận tốt hơn. Do vậy, các bên đàm phán cũng thường có xu hướng “nói dối” những mục tiêu của họ, không bao giờ “nói hết sự thật” bằng cách không tiết lộ điểm chốt. Đối với những người đàm phán mới vào nghề, khó khăn nằm ở việc phân biệt giữa lời nói dối “hợp pháp” và “không hợp pháp”.

- *Tự thỏa mãn và tham lam.* Trong một môi trường các bên đều hướng tới sự tự thỏa mãn, chỉ phục vụ cho nhu cầu cái tôi của chính mình và “tỏ vẻ” là người quan trọng (ví dụ như tỏ vẻ thành công, quyền lực, giàu có và thành đạt) thì những tiêu chuẩn đạo đức có thể thường xuyên bị vi phạm. Chúng ta bẻ cong các luật lệ để tiến về phía trước. Chúng ta phủ nhận những việc làm sai trái và che đậy những lỗi lầm mà chúng ta phạm phải, chối bỏ trách nhiệm và sửa chữa lỗi lầm. Chúng ta quan tâm nhiều hơn đến sự chấp nhận của xã hội và nhận được nó từ những người đồng nhiệm hơn là từ những quy tắc chúng ta đã phá vỡ để đạt được cái đích đó. Mặc dù các nhà xã hội học khẳng

định "thế hệ cái tôi" (me generation) này đã qua rồi thì những vết tích của nó vẫn còn trong cuộc tìm kiếm sự tự thỏa mãn của chúng ta bằng cách phá vỡ các quy tắc.

§ *Đòi công bằng.* Động cơ thứ ba dẫn đến hành vi vô đạo đức trong đàm phán có thể là người đàm phán tin rằng đối thủ đã xử sự không đẹp và cần phải "trả thù". Theo logic này, đối thủ đã tận dụng lợi thế của chiến thuật cạnh tranh không công bằng và người đàm phán cần phải có "hành động đáp lễ" để giành lại một số quyền lực và quyền điều khiển. Nói dối và lừa đảo trong đàm phán thường được thúc đẩy bởi những tuyên bố kiểu như "vì bên kia đã làm trước", ngay cả khi logic lý trí nói rằng hai điều sai kết hợp với nhau cũng không đưa đến một điều phải thì cảm giác toại nguyện xuất phát từ hành động trả thù (dứt khoát) vẫn thường thắng thế.

§ *Tầm nhìn ngắn hạn.* Một sai lầm phổ biến của các thương gia và những nhà đàm phán Bắc Mỹ là họ thường có một sự tập trung ngắn hạn và thiếu cận về hành động của họ. Việc tập trung vào những thành công ngắn hạn này - bất kể là trong kinh doanh hay đàm phán - đều dẫn đến việc bỏ qua hoặc hạ thấp các quan hệ mang tính dài hạn. Trong chương này, chúng ta đã chỉ ra rằng các chiến thuật cạnh tranh thường phù hợp với những đàm phán mang tính ngắn hạn và cá nhân, nhưng trong các mối quan hệ dài hạn, nếu sử dụng những chiến thuật tương tự đó sẽ có xu hướng phá tan các mối quan hệ này. Do đó, việc tập trung vào các lợi ích ngắn hạn thường xuyên khiến họ đứng giữa ranh giới của việc sử dụng những thủ đoạn vô đạo đức để thu được những lợi ích tức thì, làm hoen ố mối quan hệ lâu dài.

### ***Những dạng hành vi vô đạo đức phổ biến***

Có những dạng hành vi vô đạo đức nào thường diễn ra trong đàm phán? Một loạt các nghiên cứu về tỷ lệ phù hợp mong manh sử dụng các chiến thuật đàm phán đạo đức sẽ được liệt kê theo các lĩnh vực dưới đây:<sup>27</sup>

- *Thỏa thuận cạnh tranh truyền thống.* Những chiến thuật này bao gồm đưa ra một yêu cầu mở đầu lớn hơn những gì bạn hy vọng hoặc sẽ thỏa thuận, từ chối đàm phán nhằm tạo áp lực thời gian lên đối thủ, đưa ra một yêu cầu mở đầu quá đáng đến độ nó hủy hoại lòng tin của đối thủ.

- *Tấn công vào mạng quan hệ của đối thủ.* Nghĩa là người đàm phán cố gắng sử dụng ảnh hưởng của bạn bè, các quan hệ xã hội, đồng sự và những nhà tài trợ của phía bên kia – bằng cách làm anh ta lúng túng, yếu dần đi hay làm anh ta mất thể diện trước mặt những người này.

- *Những lời hứa suông.* Người đàm phán sử dụng chiến thuật này sẽ đưa

ra những lời hứa mà anh ta không có dự định thực hiện - kiểu như anh ta sẽ làm những điều tốt đẹp cho đối thủ, anh ta sẽ tán thành thỏa thuận này trong tương lai hay sẽ có những nhượng bộ trong tương lai.

- *Bóp méo thông điệp.* Đây là chiến thuật làm sai lệch thông tin theo một cách vụ lợi mà một bên trình bày cho đối thủ của mình và cho chính "người đứng sau" của mình.

- *Thu thập thông tin không theo cách không hợp pháp.* Những người đàm phán sử dụng chiến thuật này nhằm thu thập thông tin về đối thủ thông qua mua chuộc, trả tiền, sở thích cá nhân, thói quen giải trí, quà tặng, ve vãn nhằm đạt được sự trung thành...

- *Mánh lới trong xúc cảm tích cực.* Những người đàm phán sử dụng các chiến thuật loại này sẽ muốn điều khiển trạng thái tình cảm tích cực của người khác - thể hiện sự thông cảm hay chăm sóc giả tạo; giả vờ thích đối thủ; thể hiện sự vui sướng, hăng hái và ngạc nhiên giả tạo.

- *Mánh lới trong xúc cảm tiêu cực.* Những người đàm phán sử dụng các chiến thuật kiểu này muốn điều khiển trạng thái xúc cảm của người khác - giả vờ sợ hãi hay buồn chán, giả vờ lo lắng hay tâm lý u sầu.

Cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong khi tất cả các chiến thuật trên đều liên quan đến việc bóp méo sự thật thì hầu hết các nhà quản lý lại xem các chiến thuật thỏa thuận cạnh tranh truyền thống là hoàn toàn phù hợp đạo đức, và sử dụng nó trong các đàm phán cạnh tranh. Ngay cả khi những chiến thuật này bóp méo sự thật thì chúng cũng không được coi là vi phạm đạo đức. Trong khi việc duy trì các chiến thuật này được coi là không phù hợp thì nhiều nhà đàm phán vẫn muốn chọn chúng để sử dụng nhằm thu được các lợi thế. Nhìn chung, đàn ông muốn sử dụng những chiến thuật này hơn phụ nữ, người trẻ muốn sử dụng các chiến thuật này hơn người lớn tuổi và những người đàm phán theo chiến lược cạnh tranh muốn sử dụng các chiến thuật này hơn những người đàm phán theo chiến lược hợp tác.

### ***Áp dụng các nguyên tắc đạo đức vào đàm phán***

Việc đối phó với những trò bẩn của một đối thủ đã được thảo luận ở phần trước. Cả phần này sẽ dành để giúp bạn hiểu chi tiết hơn về những hành vi vô đạo đức trong đàm phán. Nhưng quan trọng hơn, các nhà đàm phán phải hiểu những tiêu chuẩn đạo đức của chính họ và những hạn chế của chúng. Những nhân tố sau đây sẽ thuộc về nguyên nhân đạo đức:

- Như đã chỉ ra, động cơ cạnh tranh, tham vọng cá nhân và xu hướng xem xét mọi thứ trong ngắn hạn có thể thúc đẩy một người đàm phán thực



hiện vài hành vi vô đạo đức. Một người đàm phán phải hiểu rằng những áp lực kiểu như trên có thể tác động đến mọi người, thậm chí cả những người cao quý nhất. Canh tranh, tính tham lam và cơ hội có được các lợi thế chiến thuật - đặc biệt là khi chúng ta quên những chiến thuật kiểu như vậy có thể quay lại ám ảnh chúng ta trong tương lai - đã bóp méo tầm nhìn của chúng ta theo nhiều cách.

- Những người đàm phán phải xác định giới hạn ưu tiên. Điều này có nghĩa là họ phải phát triển một tín ngưỡng cá nhân, đặt ra các nguyên tắc xác định họ sẽ làm gì và không làm gì. Quy tắc cá nhân này sẽ thường xuyên được định hình bởi các tiêu chuẩn về sự trung thực và liêm chính, quá trình đào tạo tôn giáo và triết lý của từng người cũng như thường xuyên tính đến những hậu quả do hành động vô đạo đức hay bị người khác có hành vi vô đạo đức tác động.

- Cuối cùng, những người đàm phán phải nhận ra rằng việc xác định ranh giới đạo đức rất phức tạp và không nhất thiết phải nhất nhất tuân theo trong đàm phán. Ví dụ, bạn không thể thề luôn “nói sự thật, luôn luôn là sự thật và không gì ngoài sự thật”. Như đã bàn luận ở phần trên, có một số lượng nhất định “sự không trung thực hợp pháp” vẫn được coi là hợp lý trong đàm phán nói chung. Điều này có vẻ nghịch lý nhưng nó chính là vấn đề vì không có các quy tắc đạo đức giúp những người đàm phán quyết định cái gì là phù hợp (những quy tắc đạo đức trong đàm phán của các luật sư hay một số nghề nghiệp khác, như người mua hàng, là những ngoại lệ). Hầu hết những nhà đàm phán đều có vẻ đồng ý rằng sự phóng đại nhẹ nhàng và tiết lộ có lựa chọn (nhấn mạnh đến những ưu điểm của sản phẩm hơn nhược điểm và không nói ra điểm chủ chốt của bạn) là những điều có thể được chấp nhận trong khuôn khổ đạo đức đàm phán nhưng những hình thái vi phạm đạo đức đã trình bày ở trên thì có thể không phù hợp và ít được chấp nhận<sup>28</sup>. Vì vậy nếu người đàm phán hoàn toàn nói sự thật, thì những người khác sẽ nhìn anh ta như một gã khờ, vì anh ta sẽ nói mọi điều, tiết lộ “điểm chốt” và nhận được những thỏa thuận tệ hơn bình thường. Thách thức đạo đức trong đàm phán chính là không biến mình thành gã khờ bằng cách tiết lộ mọi thứ và nhượng bộ quá nhiều thứ cũng như không trở thành một kẻ lừa đảo bằng cách bẻ cong sự thật và luật lệ nhằm thu được những lợi ích chiến thuật nhưng phá hủy lòng tin cũng như mối quan hệ giữa các bên.

## TIỀN HÀNH ĐÀM PHÁN ĐIỆN TỬ

Thế giới kinh doanh đã thay đổi rất nhiều trong thập kỷ qua với các phương tiện liên lạc điện tử, vì vậy rất cần thiết để lưu ý đến sự thay đổi này

(từ email, hộp thư thoại, bản fax, và những buổi hội thảo truyền hình) ảnh hưởng tới quá trình truyền tải cũng như nắm bắt trong quá trình đàm phán như thế nào. Trong một cuộc nghiên cứu về đề tài này được tiến hành gần đây, chúng tôi đã gọi nó là “*những đàm phán ảo*”<sup>29</sup>. Sau đây là 10 nguyên tắc cho đàm phán ảo dựa trên tính chất công việc:

1. *Tạo một mối quan hệ mặt đối mặt trước khi quá trình đàm phán ảo bắt đầu.* Mục đích của hành động này là “lộ diện sau những bức thư điện tử hay bản fax”. Công nghệ ảo (fax, thư điện tử, voicemail..) có xu hướng làm mất tính chất đàm phán và tăng khả năng sử dụng chiến thuật cạnh tranh và lừa dối/lừa bịp. Bạn càng muốn đàm phán tăng cường hợp tác - hay thậm chí đơn giản là giảm thiểu cạnh tranh - thì bạn càng nên tiến hành xây dựng mối quan hệ cá nhân với đối thủ đàm phán.

2. *Hãy nói rõ ràng về quá trình bạn muốn theo đuổi trong suốt cuộc đàm phán.* Nghiên cứu gần đây về những khác biệt giữa đàn ông và phụ nữ trong đàm phán<sup>30</sup> đã khẳng định rằng những người đàm phán có kinh nghiệm nên giám sát cả quá trình diễn ra đàm phán và những vấn đề thực sự được đặt lên bàn đàm phán. Việc thiếu đi sự giám sát này sẽ tạo điều kiện cho phía bên kia nắm quyền kiểm soát đàm phán hoặc đàm phán sẽ được lái sang hướng khác. Một người đàm phán hiệu quả sẽ không chỉ thực hiện tốt quá trình giám sát này mà còn đưa ra những dấu hiệu rõ ràng với phía bên kia về những gì anh ta muốn nó xảy đến.

3. *Nếu có một bên thứ ba nào khác xuất hiện trong cuộc đàm phán ảo - hoặc ai đó xuất hiện bên phía bạn - hãy cho những người khác biết ai đang ở đó và tại sao.* Vì chúng ta không có các dấu hiệu trực quan về các cuộc đàm phán ảo nên chúng ta cần phải thông báo rõ về những thứ người khác không thể nhìn thấy cho chính họ. Hãy nói rõ cho phía bên kia về ai sẽ xem và nghe cuộc nói chuyện của họ và đòi hỏi họ tiết lộ những thông tin tương tự.

4. *Chọn lựa phương tiện hiệu quả nhất để truyền tải thông tin và chi tiết điều kiện đưa ra đàm phán để hai bên cùng xem xét.* Quá trình đàm phán ảo có thể hiệu quả hơn trong việc tạo ra cũng như phân loại các vấn đề hoặc trao đổi về các dữ kiện và ý tưởng phức tạp, trong khi đàm phán mặt đối mặt có thể hiệu quả hơn trong việc giải quyết các vấn đề đòi hỏi sự tế nhị, nhạy cảm.

5. *Tránh cơn giận bột phát; nếu bạn buộc phải thể hiện rất thật cảm xúc của mình, hãy cho đối phương biết rõ là cảm xúc đó thực ra là gì và điều gì đã gây nên trạng thái đó.* Trong đàm phán ảo mà trước hết là trong thư điện tử, cảm xúc thường được diễn tả bằng những ngôn từ giận dữ, chế nhạo, chỉ trích... Vì kênh liên lạc giới hạn khả năng của chúng ta trong việc lắng nghe

sự thể hiện cảm xúc chân thật từ đối phương nên những cơn thịnh nộ thường bị hiểu sai và khiến cho người nhận trở nên tức giận. Hơn nữa, những cảm xúc này sẽ tiếp tục lặp lại mỗi khi người ta đọc lại bức thư điện tử đó. Vì vậy có hai nguyên tắc bắt buộc. Thứ nhất, cảm xúc ít nhất nên bộc lộ thông qua giao tiếp bằng giọng nói nếu không gặp mặt trực tiếp. Thứ hai, nếu bạn bộc lộ cảm xúc rõ ràng qua thư điện tử hay fax, hãy cố gắng liên kết nó bằng những dấu hiệu rõ ràng. Ví dụ: Dòng cuối trong bức thư email trước của bạn đã khiến tôi tức giận. Khi đọc, tôi thấy bạn nói bóng gió rằng tôi là một người khắc nghiệt trong vấn đề. Tôi không tin như vậy vì những nguyên nhân sau....

6. *Đừng giả thuyết về các phản ứng.* Đợi cho đến lúc bên kia trả lời có thể là một sai lầm - hãy hỏi nếu bạn không rõ. Hầu hết những gì chúng ta dự đoán trước khi bên kia phản ứng được đưa ra trong chương này đều là đàm phán gặp mặt. Vì thế, khi đưa ra một tuyên bố, tôi giả thuyết bạn cũng sẽ đưa ra một tuyên bố hoặc bạn sẽ đưa ra dấu hiệu không thể hiện bằng văn bản rằng bạn đang nghĩ gì. Tuy nhiên, đàm phán qua thư điện tử là “thiếu đồng bộ”- Điều này có nghĩa phản ứng của phía bên kia không nhất thiết phải ngay sau những gì chúng ta vừa nói. Vì vậy, khi gửi cho phía bên kia một nhận xét, chúng ta có thể đợi 10 phút hay 3 ngày mới nhận được hồi đáp. Chúng ta không biết liệu người đàm phán phía bên kia đã ra khỏi thành phố hay vẫn đang suy xét hoặc thư điện tử đang ở đâu đó mà chưa đến nơi. Nếu bạn không rõ về những phản hồi của họ, hãy hỏi họ nhưng đừng đưa ra bất kỳ giả thuyết nào về sự im lặng của họ.

7. *Kiểm tra mọi kết luận và quy kết bạn có về những đề nghị, yêu cầu, đề xuất của phía bên kia.* Như đã nói ngay từ phần trước, điều tối tệ nhất bạn có thể làm là đưa ra các giả thuyết về động cơ, trạng thái cảm xúc, sự im lặng hay không giao thiệp của phía bên kia qua việc thừa nhận phía bên kia đang bỏ rơi bạn hoặc không thích đề nghị của bạn. Những giả thuyết này sẽ khiến bạn mắc sai lầm trong cách phản ứng. Hãy đặt những câu hỏi. Mỗi kết luận được kiểm tra bằng một câu hỏi hoặc tìm cách gặp trực tiếp phía bên kia.

8. *Hãy nhạy cảm với sự cố thủ trong đàm phán ảo và hãy nói về nó nếu điều này xảy ra.* Cuộc nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng do thiếu những tín hiệu bằng hành động và do tính chất không đồng thời của đàm phán ảo nên thường xảy ra tình trạng đổ vỡ thỏa thuận. Hơn nữa, vì nhiều đề nghị được viết chi tiết (nhưng không hoàn toàn được làm rõ hay hiểu đúng) nên một người đàm phán theo chiến lược cạnh tranh thường cố “đóng đinh” đối thủ bằng ngôn từ đầy tham vọng hay những tuyên bố mâu thuẫn. Đừng để điều này xảy ra với bạn và đừng để người khác đối xử với bạn theo cách này. Hãy

nói chuyện với nhau cho đến khi mọi thứ được hiểu đúng và rõ ràng.

9. Khi những chiến thuật đạo đức hạn chế dễ dàng được sử dụng trong đàm phán thì hậu quả của chúng cũng có thể nhiều hơn. Như đã trình bày, những người đàm phán cạnh tranh có thể sử dụng những chiến thuật vô đạo đức đã được đề cập ở phần trên vì trong đàm phán ảo việc kiểm soát những lời nói dối hay mách khoe của họ thậm chí còn khó khăn hơn. Trong khi bạn có thể áp dụng những chiến thuật này để tiến xa với mục đích ngắn hạn thì đối thủ của bạn có thể thậm chí còn trắng trợn hơn nếu khi anh ta/ cô ta phát hiện ra mình bị lừa bịp. Vì các bên thường xuyên giữ liên lạc bằng văn bản (thư điện tử hoặc fax) nên thật dễ dàng "phát hiện" ra bạn đã lừa dối và thậm chí sẽ lừa dối người khác trong tương lai.

10. Cuối cùng, cố gắng hiểu làm cách nào để những ưu tiên phong cách cá nhân bạn (theo chiến lược hợp tác, cạnh tranh) phù hợp với sự lựa chọn phương tiện giao tiếp. Nhìn chung, chúng ta hãy giả thuyết bạn mong muốn tiến hành đàm phán hợp tác, và bên kia cũng có cùng mong muốn với bạn. Một lần nữa, điều quan trọng là nói rõ điều này và kiểm soát hành vi của bạn cũng như giám sát hành vi của đối phương nhằm chắc chắn mọi thứ được tiến hành đúng hướng. Nếu có xu hướng chuyển sang đàm phán cạnh tranh, bạn nên làm rõ cách thức có thể sử dụng quá trình đàm phán ảo nhằm tận dụng được ưu thế của mình. Nhưng nếu mong muốn hợp tác hơn thì bạn nên cố gắng gặp mặt trực tiếp đối phương càng nhiều càng tốt, kiểm soát quá trình đàm phán và sẽ "gọi" hoặc nhận dạng các chiến thuật hay hành động cạnh tranh nếu bạn thấy nó xảy đến.

### **TÓM LƯỢC:**

Chương này tập trung vào các khía cạnh đàm phán chủ chốt trong kinh doanh. Những yếu tố cần thiết sau cần phải được tính đến trong lập kế hoạch hay thực hiện bất kỳ cuộc đàm phán nào (có thể xem lại Bảng 6.2).

1. Những kết quả hữu hình và vô hình đang đề cập và giá trị liên quan của chúng tới các bên đàm phán.

2. Vai trò của các yếu tố quyền lực trong đàm phán, bao gồm việc chuẩn bị và sử dụng thông tin; vai trò của những người ủng hộ phía sau, thời hạn cuối và tính hợp pháp tổ chức, cũng như các đề nghị thay thế hay các đề xuất khởi đầu với tất cả các bên.

3. Tầm quan trọng của các kết quả trọng yếu với tất cả các bên.

4. Tầm quan trọng của mối quan hệ giữa các bên liên quan đến mối quan hệ trong quá khứ và dạng quan hệ mà các bên mong có được trong tương lai.

Như đã trình bày, bốn yếu tố này sẽ tác động mạnh mẽ đến việc lựa chọn dạng chiến lược, các kế hoạch và thực thi đàm phán. Những nhà đàm phán hiệu quả hiểu cách những nhân tố này sẽ tác động đến những thỏa thuận như thế nào vào cố gắng kiểm soát chung trong việc lập kế hoạch và thực thi chiến lược đàm phán. Chúc bạn may mắn trong các cuộc đàm phán công việc cũng như cá nhân!

# Chương Bảy

## XÂY DỰNG SỰ NGHIỆP BIẾN HÓA CỦA BẠN

Douglas T. Hall

---

*"Sau tất cả những năm làm việc vất vả và hy sinh, cuối cùng mình cũng đã được đền đáp", đó là những gì Allison Frank đã nghĩ khi cô bắt đầu ngày làm việc đầu tiên tại một trong những Ngân hàng đầu tư lớn nhất New York. Cô là một trong ba người phụ nữ duy nhất được tuyển dụng mới trong năm đó.*

*Allison đã tốt nghiệp xuất sắc hệ cử nhân (magna cum laude) từ một trong những trường thuộc "Seven Sisters", một nhóm các trường từ thực nhỏ ở phía Tây nước Mỹ - những trường trước đây chỉ dành cho nữ sinh nhưng giờ cũng bắt đầu đào tạo cả nam sinh. Cô tiếp tục lấy bằng MBA tại một trường kinh doanh hàng đầu của Mỹ với điểm tốt nghiệp trung bình là 4.0. Mặc dù gia đình cô có mức thu nhập trung bình nhưng Allison là một trong số thanh niên học qua đại học và luôn phải vật lộn với vấn đề tài chính. Thông qua một khoản vay ngân hàng, những suất học bổng tài năng và nhiều công việc khác nhau (làm việc toàn thời gian trong suốt mùa hè và bán thời gian trong học kỳ) cuối cùng cô cũng tốt nghiệp. Một cảm giác được đền bù rõ ràng và hoàn thành công việc đã đến khi cô đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình, đó là công việc trong một ngân hàng đầu tư, nơi nhiều người mong ước.*

*Sau chương trình huấn luyện, Allison được trao quản lý một số khách hàng thách thức nhất đối với một nhân viên mới. Giống như mọi người ở đó, Allison được kỳ vọng sẽ làm việc độc lập trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Khi*

công việc của cô bắt đầu đi theo đường mòn của các đồng nghiệp, phản ứng của cô tương tự như đã luôn từng xảy ra trong quá khứ: Vui đầu vào công việc. Cô trở thành người đầu tiên đến cơ quan vào buổi sáng và ra về cuối cùng vào buổi tối, làm nhiều các nghiên cứu phụ, sử dụng nhiều bảng tính hơn và dốc hết khả năng của mình cho công việc.

Có một người được phân công hỗ trợ cô, một đồng nghiệp nam lớn tuổi hơn, nhưng ngoài một buổi ăn trưa đầu tiên và một lời mời đến thăm anh ta vào bất cứ lúc nào có thể, anh ta rất ít khi giao thiệp. Allison cảm thấy rằng, trong văn hóa của hãng, bất kỳ yêu cầu giúp đỡ nào cũng bị coi như dấu hiệu của sự yếu đuối. Nó cũng tương tự với các đồng nghiệp của cô, họ luôn phải cạnh tranh, không có sự hỗ trợ nào hết. Cảm giác thất vọng bắt đầu tăng trong cô.

Cô vẫn nhận được các khoản tiền thưởng, một hình thức truyền thống trong việc thưởng thành tích của hãng, tương đương với các đồng nghiệp. Cô nghĩ "vậy là ít nhất mình không quá kém trong con mắt cấp trên". Nhưng Allison không biết rằng, hãng rất cẩn thận đền bù cho một vài nhân viên nữ của mình cùng mức với hầu hết nhân viên nam, bất chấp thành tích của họ là gì.

Trong năm làm việc thứ ba, một trong những khách hàng chủ chốt của cô yêu cầu công ty phân công người khác làm việc với họ, rồi một khách hàng khác chuyển sang một công ty cạnh tranh. Lúc đó, Allison Frank bị sa thải một cách không câu nệ. Giải thích cho việc đưa ra hành động tức thì này: trong thời buổi môi trường cạnh tranh giữa các ngân hàng đầu tư khốc liệt như hiện nay, không một hãng nào có thể cố gắng "cứu mang" một người không lo được cho chính công việc của bản thân.

Vậy làm thế nào mà một cơ hội nghề nghiệp thành công mà Allison đạt được có thể đổ vỡ nhanh như vậy? Trong chương này chúng ta sẽ xem xét những yếu tố trong bản thân cá nhân và trong môi trường có thể dẫn đến đổ vỡ hay thúc đẩy thành công trong nghề nghiệp. Trước hết, chúng ta hãy xem xét quá trình tự quản lý công việc đa dạng. Nếu là một doanh nhân, làm thế nào bạn có thể tự quản lý công việc của chính mình? "Nỗ lực hết sức?" Là một cá nhân, bạn có thể làm gì để hoàn thành công việc cũng như tạo thành công? Bạn có thể gây ảnh hưởng đến sếp, đồng nghiệp và tổ chức như thế nào? Trong những năm gần đây, có rất nhiều cuốn sách viết về sự thành công nghề nghiệp (nhưng ít điều được biết đến). Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu cho bạn những khám phá gần đây nhất về vấn đề này.

Hầu hết những nghiên cứu của tôi là về vấn đề công việc trong tổ chức và mối quan hệ giữa công việc với đời sống riêng tư. Sau nhiều năm nghiên cứu (và trải qua) các kinh nghiệm về quan hệ gia đình - nghề nghiệp, tôi đã rút

ra một kết luận: Tin tồi là bạn không thể có mọi thứ, nhưng tin tốt là bạn có thể có những gì bạn cho là quan trọng nhất.

Chìa khóa ở đây là làm thế nào bạn xác định được thứ gì quan trọng nhất với bạn và làm sao có được nó.

Có lẽ vấn đề căn bản trong quản trị “nỗ lực bản thân” đã được đề cập gần đây trong cuộc họp mặt các trường đại học lần thứ 25, được trình bày bởi những người phụ nữ/người vợ/người mẹ thành công trong sự nghiệp dựa trên những kinh nghiệm của chính họ về cả công việc và gia đình trong nhiều năm:

Quy tắc 1: Đừng có quá lo lắng chỉ vì những chuyện nhỏ.

Quy tắc 2: Mọi thứ chỉ là chuyện nhỏ.

Vài năm trước có một bức ảnh trên báo nói về sự kiện gọi là “Cuộc chạy đua Toronto” (the Toronto Rat Race). Bức ảnh chụp những vận động viên đang chạy đua trên một quãng đường dài vượt qua những quận kinh doanh sầm uất ở Toronto, nhưng có một khác biệt thú vị: Tất cả vận động viên phải mặc bộ đồ công sở và mang cặp tài liệu. Tính phi lý của bức ảnh thể hiện một cách tuyệt vời về sự đam mê cuồng nhiệt trong nỗ lực của chúng ta nhằm đạt được các khía cạnh khác nhau trong cuộc sống: Nghề nghiệp, mối quan hệ, gia đình, giải trí, tôn giáo, cộng đồng và những thứ khác.

Do tính khó hiểu và phức tạp trong môi trường công việc ngày nay, *khả năng thích nghi và hiểu chính mình* là những nhân tố quan trọng để thành công trong nghề nghiệp. Tôi gọi những khả năng này là *siêu năng lực* tự quản trị công việc, vì nếu kỹ năng này càng cao, thì bạn sẽ càng học được nhiều kỹ năng đặc biệt khác trong công việc. Nó tương tự với cách đọc- một siêu năng lực khác. Một khi bạn học được cách đọc như thế nào cho hiệu quả, bạn có thể học được nhiều kỹ năng khác trong quản trị công việc của mình.

Bạn cần phải xác định được điều gì trong cuộc sống tượng trưng cho “con đường thu hút trái tim” của bạn. Không ai biết rõ hơn chính bản thân về điều gì khiến bạn hạnh phúc. Đây là lý do giải thích tại sao hiểu chính mình rất quan trọng: Hiểu chính mình tạo ra quá trình “nỗ lực tự thân”; hiểu chính mình đưa ra hướng và mục tiêu cuối cùng trong “dự án” công việc của bạn.

## SỰ NGHIỆP VÀ HỢP ĐỒNG LÀM VIỆC BIẾN HÓA

Chúng ta đang nói về “sự nghiệp” với ý nghĩa chính xác là gì? Liên tưởng đầu tiên của bạn khi nghĩ đến từ này? Liệu nó có gợi lên những hình



ảnh về thăng quan tiến chức, khả năng thăng tiến, tiền bạc hay quyền lực? Thường thì công việc sẽ đưa đến những kết quả này, nhưng một sự nghiệp có thể được miêu tả đơn giản như sau:

Sự nghiệp là chuỗi những thái độ và cách hành xử mà mỗi cá nhân có được có liên quan đến những kinh nghiệm công việc và hoạt động trong suốt quãng đời của một con người.<sup>1</sup>

Khi đề cập đến “mỗi cá nhân có được”, chúng tôi muốn nói rằng sự nghiệp là tất cả những gì bạn đã tạo ra. Nó có thể là thứ bậc, là thăng quan tiến chức, là thay đổi, là cảm giác thành công hay trì trệ - tất cả chúng đều là “phần thưởng” của bạn và chúng cấu thành nên sự nghiệp của bạn.

Đối với Allison, “thành công” có nghĩa là cơ hội thăng tiến trong một tổ chức uy tín. Sự nghiệp học thuật của cô được đóng dấu bảo đảm bởi những thành công đạt được tại một trường đại học tốt nhất và cô từng cảm thấy mình đã “đến đích” khi tìm được một chỗ làm tại một ngân hàng đầu tư có tiếng. Thật không may, ý niệm về sự thành công lâu dài đã đưa đến cho cô những vấn đề khi bị sa thải, vì trong mắt cô giờ đây sự kiện đó được coi như một thất bại cuối cùng.

“Chuỗi thái độ và hành vi ứng xử” có nghĩa là nghề nghiệp bao gồm cả các cảm xúc của bạn về công việc và những kinh nghiệm, thành quả. Và cụm từ “trong suốt quãng đời của một con người” có nghĩa: sự nghiệp là một quá trình kéo dài suốt đời, là tổng chuỗi hàng loạt những hoạt động công việc đã tạo nên sự nghiệp của bạn. May mắn cho Allison là cô mới chỉ ở bước *khởi đầu* trong sự nghiệp của mình, và nếu cô có thể hiểu tiềm năng của việc học hỏi lâu dài từ thất bại ban đầu này thì kinh nghiệm của cô trong ngân hàng đầu tư có thể là một sự kiện rất đáng giá.

Còn về công việc trong một tổ chức riêng biệt? Đây là một lĩnh vực luôn có sự thay đổi lớn trong xã hội của chúng ta. “Hợp đồng tâm lý” giữa cá nhân và tổ chức này hiện đang thay đổi. (Hợp đồng tâm lý được hiểu là những kỳ vọng của người được tuyển dụng và người tuyển dụng ký ước lằn nhau không thông qua hình thức văn bản). Trong hợp đồng tâm lý trước đây có một kỳ vọng rằng: một cá nhân sẽ dùng suốt đời sự nghiệp của mình phục vụ cho một tổ chức (nhân viên trung thành suốt đời), yếu tố động lực chính là cơ hội thăng quan tiến chức, và tổ chức cũng sẽ dành sự quan tâm cho những người như vậy. Khẩu hiệu của nó là “Hãy tin vào chúng tôi”. “Chỉ việc chấp nhận chuyển chỗ từ San Francisco đến một địa phương không như mong đợi thì bạn sẽ được thưởng ngay tức thì”. Kèm theo ý nghĩ đó là quan điểm phát triển sự nghiệp trong thời gian dài. Một lần nữa, may mắn cho Allison, vì thực ra làm

việc trong ngân hàng đầu tư đó chỉ là một điểm trong sự nghiệp của cô. Điều này là bình thường trong thời đại ngày nay. Mặc dù Allison có thể không nhìn ra điều này ngay tại thời điểm hiện tại và có thể trong thực tế cô vẫn cảm thấy sự nghiệp của cô đến hồi kết thúc. Hợp đồng tâm lý trước kia dựa trên quan điểm chỉ nên có một người theo đuổi sự nghiệp trong gia đình (thường đó là ý nghĩ của người đàn ông). Nếu tổ chức muốn xây dựng lại đội ngũ nhân viên thì sẽ không định xét đến sự nghiệp của bất kỳ ai.

Như nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra, hợp đồng tâm lý đang thay đổi theo nhiều cách khác nhau<sup>2</sup>. Hợp đồng tâm lý mới mang tính *biến hóa* (thuật ngữ này xuất phát từ vị thần Proteus của Hy Lạp, người luôn thay đổi hình dạng để sinh tồn). Mọi người giờ đây phải đối mới bản thân thường xuyên và trong thời đại ngày nay, vòng đời của một tổ chức hay một lĩnh vực công việc nào đó trong tổ chức đã ngắn hơn so với quá khứ. Các tổ chức không thể hứa trước một công việc dài hạn mà chỉ có thể đưa ra một công việc tốt có tiềm năng học hỏi. Sự phát triển của mỗi các nhân phụ thuộc nhiều hơn vào các kỹ năng thực hành ngay tức thì và khả năng học hỏi, ví dụ như cách ứng phó với rối loạn trong tổ chức. Đương nhiên thăng quan tiến chức vẫn là một động cơ mạnh nhưng việc học hỏi, ý nghĩa công việc và hoàn thành công việc cũng là phần thưởng nội tâm thực sự quan trọng.

Có lẽ mối bất hòa quan trọng nhất được thể hiện trong hợp đồng liên quan đến việc ai là người quản lý nghề nghiệp. Giờ đây có một sự nghiệp biến hóa được coi là trách nhiệm của hầu hết cá nhân, và có lẽ một vài trách nhiệm được chia sẻ bởi người sử dụng lao động. Và việc chia sẻ trách nhiệm của người chủ sử dụng lao động là nhằm tạo ra các cơ hội học hỏi và phát triển tốt, những thông tin về các cơ hội này và sự hỗ trợ để người lao động nắm bắt được chúng. Ngược lại, họ hy vọng người lao động sẽ đánh giá được hướng đi mong muốn của mình cũng như các nhu cầu phát triển, tìm kiếm các phản hồi và các thông tin hữu ích, nắm bắt cơ hội mà khi chúng phát triển và tận dụng sự hỗ trợ cũng như huấn luyện của người khác.

Điều cốt lõi trong việc quản lý hợp đồng từ hai phía chính là nhằm đảm bảo rằng bất kỳ lúc nào thì cả người sử dụng lao động và người lao động đều nhận được lợi ích ngang bằng từ mối quan hệ này. *Bất cứ khi nào bạn và sếp cảm thấy trao đổi chỉ đến từ một phía thì đó cũng là lúc cần bắt đầu thảo luận về vấn đề này.* Đừng hy vọng một sự bình đẳng sẽ đạt được vào lúc nào đó trong tương lai - có thể chẳng bao giờ có tương lai!

## SỐNG VÀ LÀM VIỆC TRONG TỔ CHỨC HỌC HỎI

Trong môi trường hỗn loạn ngày nay, để tồn tại được, các hãng cần *chuyển đổi mình* thành các tổ chức học hỏi<sup>3</sup>. Một tổ chức học hỏi là một tổ chức có khả năng tự soi mình, khả năng kết hợp mềm mại giữa các vị trí và chức năng và có thể hồi đáp nhanh nhạy đến sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Một tổ chức như vậy có thể quản trị các kết nối nội bộ phức tạp (các bộ phận chức năng, bộ phận kinh doanh, các vị trí lãnh đạo) thông qua quá trình tự giám sát và tự học hỏi. Một vài dạng tương tự với tổ chức học hỏi đang được xét đến trong các hoạt động của Quản trị chất lượng tổng thể và các hệ thống kỹ thuật xã hội.

Để làm việc hiệu quả trong các tổ chức ưu việt này, bạn phải có hoặc phát triển các phẩm chất cá nhân phù hợp. Bạn phải giống như vị thần Hy Lạp Proteus, có khả năng tự soi mình với sự giúp đỡ của người khác và các công cụ phản hồi để có thể đánh giá bản thân một cách chính xác. Bạn cũng phải có khả năng thay đổi nhận thức bản thân khi thay đổi vai trò (ví dụ, ở các cấp bậc khác nhau, vị trí trong tổ chức khác nhau và các mối quan hệ khác nhau). Bạn cũng phải có khả năng tái tổ chức và trau dồi các kỹ năng cũng như bù đắp sự thiếu hụt về kinh nghiệm.

Nói tóm lại, bạn phải có khả năng học *cách học trong suốt cuộc đời mình*. Học hỏi không còn bó hẹp trong chương trình giáo dục thông thường mà trong cả cuộc đời, bạn sẽ từ tạo ra trường học cho chính mình.

Với tư cách là nhà quản lý, áp dụng những gì học hỏi vào công việc cũng đóng vai trò tương tự. Theo đó, vai trò của nhà quản lý là *người phát triển*,<sup>4</sup> tức là người tạo điều kiện và hỗ trợ nhân viên cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ. Bằng cách giúp cấp dưới học được cách học, nhà quản lý hiệu quả có thể nhận được kết quả lớn từ hiệu quả công việc. Điều này trái ngược với những nhà quản lý coi mình là người chỉ huy (chỉ đạo công việc của nhiều người khác nhau) hay một nhân viên kỹ thuật (siêu chuyên gia, làm tất cả công việc một mình). Cả hai vai trò của nhà quản lý này đều là “sản phẩm” của những “lò” dạy lãnh đạo kiểu cũ.

## THÀNH CÔNG VỀ MẶT TÂM LÝ

Điểm căn bản của những cá nhân biến hóa xuất phát từ sự thay đổi quan điểm về thành công của hầu hết mọi người. Không còn những người chỉ coi thành công theo quan điểm cứng nhắc (ví dụ, thăng chức). Mọi người xác định thành công tùy theo quan điểm của mình, thành công được đo bởi các mục tiêu

cuối cùng cũng như các giá trị cuộc sống của mỗi con người. Chúng ta gọi điều này là “thành công về mặt tâm lý”

Ưu điểm của việc xác định thành công tùy theo quan điểm của mỗi cá nhân là *khi chỉ có một cách duy nhất để đạt được thành công một cách cứng nhắc* (như thăng chức chẳng hạn) thì lại có vô số cách để đạt được thành công về mặt tâm lý.

## CUỘC SỐNG, SỰ NGHIỆP VÀ CÁC GIAI ĐOẠN HỌC HỎI

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự nghiệp và cuộc sống thường có xu hướng chia thành nhiều nhiều giai đoạn có thể báo trước hoặc những giai đoạn ổn định thông qua các bước chuyển hoặc thay đổi, đẩy một người lên dần từng bậc thang<sup>5</sup>. Những giai đoạn cuộc đời hoặc bậc thang sự nghiệp này có thể được tổng kết như sau:

- *Thăm dò*: Tìm kiếm các thông tin về bản thân và lĩnh vực hoạt động yêu thích của mình, đây là giai đoạn mở đầu cho công việc trong tương lai.

- *Thử nghiệm*: Làm một loại công việc để kiểm tra mối quan tâm và phản ứng của bạn. Bạn có thể đảm nhận một công việc vào mùa hè, công việc bán thời gian, một bác sỹ thực tập nội trú, một nhân viên dự án, tình nguyện viên hoặc những công việc tạm thời khác. Daniel Levinson và các cộng sự của mình đã thấy rằng: đối với nhiều người, những năm tháng của tuổi 20 chính là giai đoạn thử nghiệm ngắn, ở tuổi này một người có thể đưa ra được kế hoạch cuộc đời mình khi trưởng thành và trải nghiệm nó. Những thử nghiệm này liên quan đến cuộc sống ngoài trường học, có một công việc, sống độc lập, tách khỏi bố mẹ (không nhất thiết phải luôn như vậy) và có thể bắt đầu sự nghiệp. Lứa tuổi 30 lại là một bước chuyển khác khi mọi người có thể đưa ra những thay đổi lớn trong kế hoạch cuộc đời mình. Họ có thể lập gia đình (hay ly hôn, nếu đã lập gia đình trước đó), thay đổi công việc hoặc sự nghiệp đột ngột, trở lại trường hay chuyển tới một nơi ở mới. Lứa tuổi 30 thường được coi là “tiếng gọi đánh thức”, đó là lúc bạn phải hồi hã và thời gian có vẻ không vô tận như thời kỳ bạn còn trẻ tuổi. Những nhận thức về lứa tuổi như một cò súng ra hiệu hành động (“nếu không phải lúc này thì bao giờ?”)

- *Khởi đầu*: Lựa chọn và tận tâm với lĩnh vực mình lựa chọn làm việc, ổn định và phát triển. Giai đoạn này liên quan đến việc học hỏi cách thức và bước đầu nắm vững công việc. Đây là thời điểm một người có thể được coi là “dày dặn”.

- *Tiến bộ hoặc đạt được sự tinh thông trong công việc*. Đây là thời kỳ

trưởng thành và phát triển các kỹ năng cũng như những quan điểm trong lĩnh vực nghề nghiệp bạn chọn. Nó có thể biểu hiện dưới dạng bạn được đề bạt hoặc tăng hiệu quả làm việc và đạt được những thành công nhất định. Trong các tổ chức phẳng ngày nay, thành công không nhất thiết phải là được đề bạt.

- *Duy trì:* Đây là thời kỳ ổn định, duy trì hoặc bình ổn khi bạn đạt được thành công ở mức độ nào đó trong chuyên môn. Do bạn đã là một chuyên gia nên nhìn chung bạn chỉ cần một ít nỗ lực để đạt được một mục tiêu đã được đề ra.

- *Tách khỏi ràng buộc công việc:* Tại giai đoạn này, con người sẽ dần dần rút lui khỏi lĩnh vực công việc của mình và giảm bớt sự quan tâm đến nó. Điều này có thể trở thành điểm khởi đầu của một bước chuyển sang lĩnh vực khác hoặc về hưu.

Nhiệm vụ cần thiết để ổn định trong mỗi giai đoạn khá đa dạng. Trong giai đoạn thăm dò, bạn cần có một loạt nguồn thông tin và bạn cần phải học cách đưa ra các yêu cầu giúp đỡ hợp lý khi bạn tiến hành các thử nghiệm của mình. Các kỹ năng tìm kiếm và đánh giá bản thân cũng rất cần thiết ở đây. Trong giai đoạn thử nghiệm, bạn bắt đầu làm việc thực sự, vì vậy các kỹ năng chuyên môn rõ ràng là rất quan trọng. Nhưng các kỹ năng giao tiếp cá nhân cũng quan trọng không kém, vì nhìn chung bạn có thể tạo ra những thành công từ việc phối hợp với người khác. Hơn nữa, giao tiếp với người khác cũng là một cách hữu dụng để có nhiều thông tin hơn về lĩnh vực công việc mình đang làm.

Trở lại với trường hợp của Allison, chúng ta có thể xem việc cô mất đi cơ hội lớn để có được sự giúp đỡ từ những người cô làm việc cùng. Mặc dù không có vẻ là cô được tạo ra bất cứ một sự giúp đỡ nào nhưng thực sự là cô đã không làm gì để có được sự giúp đỡ và hỗ trợ cần thiết. Bằng việc xác định tính cạnh tranh của môi trường làm việc, cô đã tách mình ra khỏi sự giúp đỡ tiềm năng từ các đồng nghiệp. Và bằng cách đặt lòng tin vào nền văn hóa "đại trượng phu" của hãng và chấp nhận mình phải tự làm mọi việc, cô đã tự mình đánh mất những lời khuyên cố vấn, huấn luyện và những sự giúp đỡ từ những người có kinh nghiệm trong hãng vốn có thể nhận được như từ cấp trên, những đồng nghiệp khác, những nhân viên hành chính thành thạo...

Trong giai đoạn khởi đầu, những thách thức ban đầu trong công việc có lẽ là nhân tố quan trọng nhất trong thành tựu sự nghiệp sau này. Vì vậy, biết cách lựa chọn (hoặc yêu cầu) phân công công việc đầy thách thức là một điều cần thiết. Đồng thời nắm bắt mối quan hệ với sếp, đồng nghiệp và khách hàng của bạn cũng làm một nhân tố cần thiết khác. Việc phát triển các mối quan hệ

cổ vấn cũng rất hữu dụng.

Trong giai đoạn tiến bộ, nhiều thách thức công việc hơn là điều cần thiết. Việc đạt được một chỉ hướng và tầm nhìn cũng là một điều quan trọng, từ đó sự thành công của bạn sẽ được lưu ý và công nhận. Bạn nên kiên nhẫn yêu cầu phản hồi, vì hầu hết các ông chủ đều không cảm thấy thoải mái nếu phải đưa ra phản ứng về những gì bạn làm, nhưng bạn lại cần đến những phản ứng đó để thúc đẩy công việc của mình. Việc thiết lập các mạng quan hệ cũng là một cách tuyệt vời để nhận được sự hỗ trợ về mặt cảm xúc và yêu cầu sự huấn luyện thực hiện công việc.

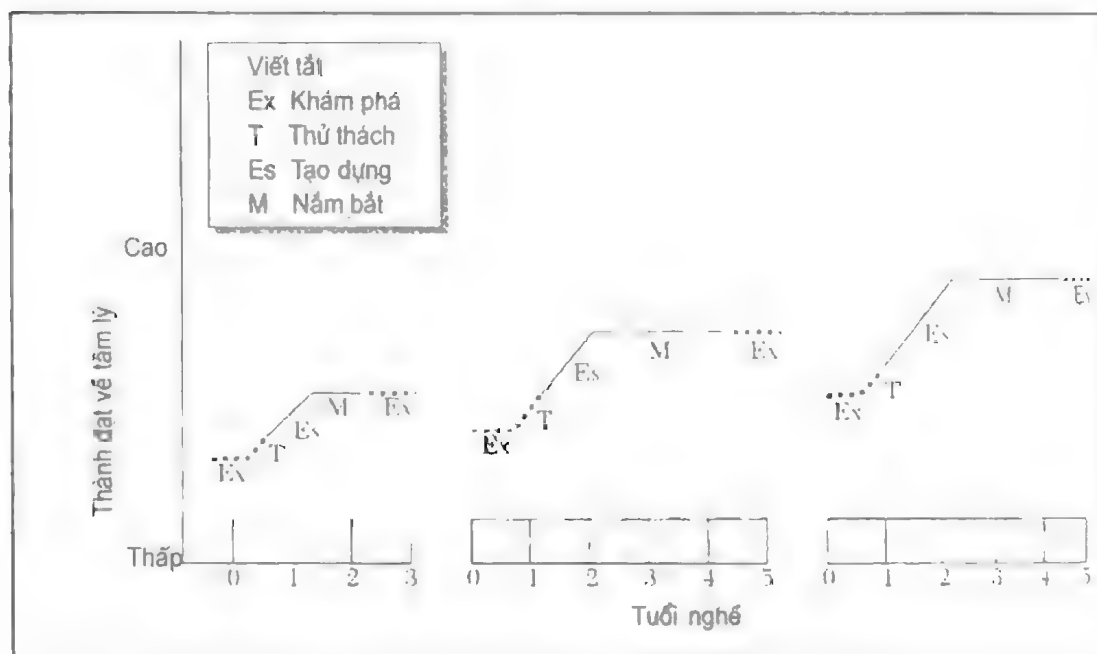
Trong suốt giai đoạn duy trì, việc tham gia vào một vài dạng hành vi khám phá cũng là điều cần thiết. Nếu điều này nghe có vẻ giống như sự trộn lẫn hai giai đoạn riêng biệt thì đúng vậy đấy! Nghiên cứu đã chỉ ra rằng: hầu hết những nhà quản lý có khả năng thích ứng trong giai đoạn giữa của sự nghiệp này đều tiếp tục thử nghiệm. Do môi trường công việc ngày nay không còn mang tính ổn định, vì vậy bạn cần phải luôn nhận thức được các đề nghị về một công việc khác và tại một tổ chức khác, song song với đó bạn luôn mài dũa kỹ năng của mình hoặc học tập các kỹ năng mới để cho bản thân luôn “có giá”.

Trong giai đoạn tách khỏi công việc, điều quan trọng là tập trung vào những gì bạn đang tiến đến chứ không chỉ những gì bạn đã đi qua. Hầu hết những người về hưu mà cảm thấy hài lòng đều là những người có một kế hoạch hoặc những mối quan tâm rõ ràng mà họ sẽ theo đuổi. Khả năng thử nghiệm lại trong quá trình tiến tới thành công về tâm lý, xem xem nó có phù hợp với những hoạt động dự tính tiếp theo, sẽ đóng vai trò rất quan trọng ở giai đoạn này. Những người không thích nghi được theo cách này sẽ thường cảm thấy chán nản sau khi phải về hưu.

### **Chu kỳ học hỏi nghề nghiệp**

Giờ đây, trong thời đại của hợp đồng sự nghiệp biến hóa, chúng ta đã thấy rằng, ngoài các giai đoạn phát triển của suốt cả cuộc đời, mọi người cũng phát triển đồng thời một loạt các giai đoạn học hỏi ngắn. Mỗi cấp bậc học hỏi gắn với mỗi cấp bậc nghề nghiệp. Đầu tiên chúng ta khám phá ra lĩnh vực mình mong muốn làm việc, sau đó thử nghiệm nó và tiến tới làm việc thực sự. Rồi, cùng với thời gian, chúng ta đạt được một trình độ chuyên môn, thăng tiến và rồi lại bắt đầu khám phá lĩnh vực mới để làm việc.

Minh họa 7.1 Mô hình sự nghiệp như chu kỳ học hỏi



Nguồn © 2002 Douglas T. Hall

Ngoài ra, nghề nghiệp của chúng ta còn được dẫn dắt bởi vòng đời của công nghệ và sản phẩm, dịch vụ trong khuôn khổ lĩnh vực làm việc của chúng ta. Do vòng đời của công nghệ, sản phẩm và dịch vụ ngày một ngắn hơn, nên những chu kỳ chuyên môn thành thạo của cá nhân chúng ta cũng trở nên ngắn hơn. Kết quả, nghề nghiệp của mọi người sẽ chỉ thành công theo chu kỳ học hỏi ngắn, có lẽ trong khoảng từ ba đến năm năm. Chu kỳ này có thể dài hơn hoặc ngắn hơn tùy thuộc vào từng chức năng, ngành nghề kinh doanh và các nhân tố (ví dụ như lợi nhuận hoặc phi lợi nhuận), lĩnh vực sản phẩm, công nghệ, tổ chức và quốc gia cũng như các loại thuộc địa lý khác.

Vấn đề chủ chốt trong các bậc học không nằm ở độ tuổi tính theo mặt thời gian thông thường (theo quan điểm cấp bậc học truyền thống, độ tuổi 40-50 tuổi được coi là "trung niên") mà nằm ở *tuổi nghề*. Tuổi nghề được đo bằng độ dài thời gian bạn đã gắn bó với một loại công việc- theo đó 5 năm có thể được coi là "trung niên" đối với tuổi nghề.

Để minh họa quan điểm các cấp bậc học trong bài "nỗ lực hết sức mình", ta hãy xem ví dụ của con trai tôi, nó năm nay mới đến tuổi 30 tuổi. Tốt nghiệp đại học với một tấm bằng tuyệt vời để dẫn thân trong nghề kinh doanh - một sự kiện lịch sử - nó khao khát một công việc trong ngành tiếp thị thể thao. Vì

vậy nó chuyển đến Portland, Oregon và có một công việc bán giày tại phố Nike. Tại đây nó đã đặt nền tảng đầu tiên cho công việc tiếp thị ở hãng Nike. Sau một hay hai năm, nó nhận ra rằng đây không phải là công việc ưa thích của mình, vì vậy nó lại quay về San Francisco và làm một nhân viên cấp thấp nhất trong một hãng quan hệ công chúng. Nó yêu công việc đó, bị thu hút về công việc với một vài doanh nhân trông có vẻ thông minh nhưng chỉ biết đến chuyên môn, liên quan đến cái gọi là Internet và nhanh chóng trở thành lãnh đạo của bộ phận Internet trong công ty. Rồi nó quyết định muốn làm việc trong nội bộ công ty và bắt đầu làm việc cho một khách hàng với vị trí phó chủ tịch phụ trách marketing. Nhưng khi công ty ngày càng phát triển và tuyển dụng ngày càng nhiều các nhân viên tiếp thị chuyên nghiệp, thì con trai tôi nhận ra rằng nó đang tụt hậu (hay công việc của nó đã trở nên quá tầm) và nó quyết định bắt đầu một cơ hội kinh doanh mới với ba người bạn thân.

Như đã thấy, con trai tôi có bốn công việc khác nhau tương ứng với bốn chu kỳ học hỏi khác nhau trong hơn 12 năm: (1) tiếp thị thể thao (2) quan hệ công chúng (3) lãnh đạo cao cấp về marketing (4) kinh doanh Internet. Mỗi chu kỳ học nghề này kéo dài trung bình khoảng ba năm. Hiện tại, giống như nhiều tay đua trên lĩnh vực bùng nổ thương mại điện tử, nó đang quay lại trường, học bằng MBA.

## NHỮNG YẾU TỐ THÀNH CÔNG

Có những yếu tố nhất định trong thành công và chúng được chia theo từng cấp bậc. Những yếu tố này luôn luôn quan trọng. Thứ nhất là thách thức công việc. Thách thức công việc là điều cần thiết, nghiên cứu của AT&T và Trung tâm lãnh đạo sáng tạo đã chỉ ra rằng, thách thức công việc tiếp tục trở nên quan trọng trong học tập thông qua quá trình làm việc. Thách thức công việc không chỉ là quá trình giúp bạn học hỏi được những kỹ năng mới, tự nhận thức và khả năng thích nghi mà một công việc chính yếu cũng sẽ tạo ra cho bạn đường hướng và tầm nhìn để người khác có thể nhận ra và công nhận năng lực của bạn (nhân tố thành công này đã xuất hiện trong công việc của Allison).

Mặt khác, một vài người lại nhận thấy rằng, những khó khăn trong nghề nghiệp chính là bẫy hoặc rào cản chứ không phải là các thách thức học hỏi và phải thật khôn ngoan để có thể nhận ra khi nào bạn đang vượt qua chính mình. Làm cách nào để bạn có thể nhận ra khi nào thì những khó khăn được coi là một thách thức phát triển thực sự (chứ không phải là rào cản?). Hãy nắm bắt các tín hiệu từ sắp của mình. Nếu ông ta muốn phản ứng lại các câu hỏi của



bạn về công việc được giao và muốn tạo cho bạn một cơ hội huấn luyện tốt, thì có lẽ đó được coi như một cơ hội phát triển thực sự. Ngược lại, nếu ông ta có vẻ cố ý lẩn tránh hoặc đưa ra những dấu hiệu gây xung đột khi bạn hỏi thông tin thì nó có vẻ là một cái bẫy. Và nếu ông chủ có vẻ đặt nhiều áp lực vào kết quả (không khả quan), thay vì đặt lòng tin vào khả năng thành công của bạn, thì đây có thể là một dấu hiệu nguy hiểm khác. Một dấu hiệu báo động khác là, khi người chủ có vẻ đang khuyến khích bạn chống lại một trong những cộng sự của mình theo chiến lược cạnh tranh thắng - thua. Theo kinh nghiệm của tôi, một dấu hiệu thách thức đơn giản là một thách thức có thể khiến một cá nhân vươn lên, trưởng thành và phát triển về chí khí.

Tầm quan trọng của thách thức đối với sự phát triển của cá nhân hoàn toàn không có gì mới mẻ (mặc dù những nghiên cứu có tổ chức về nó mới được tiến hành trong thời gian gần đây). Hãy nghe những lời khuyên của Abigail Adams dành cho con trai của bà, John Quincy Adams, người đang phụ giúp cho công việc của cha, John Adams. Lời khuyên của bà liên quan đến câu chuyện xảy đến trong một đại dương xa xôi đầy hiểm nguy và sau nhiều năm phục vụ tại châu Âu để đến một đất nước mới độc lập.

Có nhiều lúc, một thiên tài cũng mong ước được sống yên ổn. Sự tĩnh lặng hay yên bình của cuộc sống không phải là nơi hình thành nên những nhân cách cao cả. Thông thường, một tư tưởng mạnh mẽ thường được thể hiện trong những khó khăn. Những sứ mệnh vĩ đại kêu gọi những phẩm cách vĩ đại. Khi một lý tưởng hình thành và được khuyến khích bởi những cảnh tượng lay động trong tim, thì những ưu điểm tiềm ẩn sẽ được đánh thức và hình thành cá tính của anh hùng và chính khách.<sup>6</sup>

Nhân tố thành thành công cần thiết thứ hai là *những mối quan hệ*. "Nỗ lực hết sức mình" không phải là một hành động đơn lẻ. Bạn không thể thành công mà không có sự giúp đỡ của người khác<sup>7</sup>. Hình thức quen thuộc nhất của mối quan hệ là nó liên quan đến hỗ trợ nhiệm vụ và ủng hộ về tâm lý trong khi bạn đang học cách nắm vững công việc của mình. Cố vấn bao gồm một loạt các hành động khác nhau. Có nhiều mức độ hỗ trợ khác nhau mà một người cố vấn có thể đưa đến. Nó không phải là tình huống hoặc giúp tất cả hoặc chẳng giúp gì. Đừng hy vọng rằng một người nào đó sẽ làm tất cả để giúp bạn, nếu bạn đang tìm kiếm điều đó thì bạn chắc chắn sẽ thất vọng. Hãy tìm kiếm những người khác nhau theo nhiều cách khác nhau, và nếu một người đặc biệt muốn "làm tất cả" cho bạn thì hãy coi đó như một phần thưởng bất ngờ.

Chúng ta cũng biết rằng trong một mối quan hệ cố vấn, người cố vấn ít

nhất cũng gần được coi như người kèm cặp, do đó không có gì là xấu hổ khi thiết lập mối quan hệ ban đầu với những người có thể hữu dụng với bạn. Nhưng cũng đừng bỏ qua sự cần thiết góp phần cho mối quan hệ này và giúp lại người cố vấn. Bạn có thể giúp người cố vấn những ý tưởng mới, phương pháp mới, lòng cảm kích, sự thừa nhận và cả sự trợ giúp của bạn nhằm giúp ông/bà ấy hoàn thành mục tiêu công việc của mình.

Bằng cách không trợ giúp gì cho người khác, Allison đã bỏ lỡ một cơ hội bằng vàng. Cô có thể mang những khả năng của mình như khả năng làm việc, sự động viên cộng sự và suy luận nhanh chóng để giúp đỡ đồng nghiệp và sếp mình, nhưng cô đã không bao giờ làm điều đó (điều cần thiết là hãy tự tạo cho mình một chiến lược công việc tất cả cùng có lợi). Nếu lựa chọn cách làm việc hợp tác hơn và tiến tới những mối quan hệ đồng đội hơn, Allison hẳn sẽ giúp đỡ sếp và các đồng nghiệp thúc đẩy các mối quan hệ, điều này cũng giúp đỡ được cho cô. Và điều này cũng giúp cô trở thành một nhân tố chủ chốt của hãng, tăng thêm khả năng và ảnh hưởng của bản thân.

Bạn (và cả Allison) nên nhận thức được rằng có nhiều loại mối quan hệ phát triển khác có thể có ích cho bạn trong nghề nghiệp của mình. Nhưng việc nhận ra và nuôi dưỡng các mối quan hệ này lại phụ thuộc vào bạn. Một dạng học hỏi quan trọng khác nữa lại đến từ các *mối quan hệ đồng nghiệp* (sự trợ giúp của đồng nghiệp). Mối quan hệ này ít nhất cũng hữu dụng như cố vấn của cấp trên. Các đồng nghiệp gần gũi với bạn hơn cả về độ tuổi và kinh nghiệm cuộc sống, vì vậy họ có thể có tầm ảnh hưởng tới bạn hơn cấp trên và thường có thể tạo ra cho bạn sự hỗ trợ về mặt cảm xúc.

Những sự trợ giúp khác bao gồm sự ủng hộ của cấp dưới, khách hàng, đồng sự trong tổ chức và của gia đình hoặc những người bạn. Trong kinh doanh, xem xét những ủng hộ có được từ mọi hướng hoặc từ khắp các nguồn có tầm quan trọng đáng kể. Bạn không thể biết khi nào và ở đâu bạn có thể thỉnh linh bất gặp những ủng hộ hữu dụng và có được các cơ hội học hỏi. Hãy nhớ câu châm ngôn của Ken Blanchard "Sự ủng hộ là bữa ăn sáng của các nhà vô địch".

Bạn cũng có thể dành nhiều thời gian vào đội, nó là nguồn tuyệt vời cho các mối quan hệ phát triển. Vì đội được lập nên nhằm mục đích mở rộng các giới hạn (có chức năng khác nhau, ngành nghề kinh doanh khác nhau, tại các vùng khác nhau, độ tuổi, giới tính và tiêu chuẩn đạo đức khác nhau...) vì vậy đội có rất nhiều nền tảng và tài năng đa dạng, nó có thể cung cấp các cơ hội học hỏi tuyệt vời cho mỗi thành viên trong đội.

Một dạng quan hệ khác là mọi người có thể tận dụng nhiều hơn mạng

lưới nhân sự và các nhóm trợ giúp trong môi trường hỗn loạn hiện nay. Từ hậu quả của sự kiện thảm khốc ngày 11.9.2001, một nguồn hy vọng quan trọng đối với thế giới là cách người ta phục hồi rất nhanh và muốn giúp đỡ người khác. Những người quen của các nạn nhân đã đến trợ giúp, cũng như những người lạ cũng nhanh chóng có những hành động trợ giúp khác nhau cho các nạn nhân và những người thân của họ.

Một nhóm trợ giúp có thể là một nhóm chính thức hoặc không chính thức nào đó tập hợp nhau lại để giúp đỡ nhau hay giúp những người khác. Nó có thể hỗ trợ tinh thần như khuyến khích, thông cảm và thông hiểu hoặc sự hỗ trợ về mặt phương tiện (thông tin, tư vấn, huấn luyện...). Ví dụ, tôi là một thành viên của một nhóm trợ giúp giữa những người đàn ông, nhóm tôi gặp nhau mỗi tháng hoặc sáu tuần một lần vào buổi sáng tại nhà của một trong số các thành viên. Chúng tôi không có lịch trình cụ thể, nhưng thường khởi đầu cuộc gặp bằng cách đi quanh phòng để xem điều mà mọi người phải nói và sau đó thảo luận về bất kỳ thứ gì cần thiết nhất cho một ai đó, hoặc thông thường nhất là về những gì vừa phát biểu. Thỉnh thoảng chúng tôi cũng thảo luận về những vấn đề tại nơi làm việc hoặc giai đoạn cuộc sống cũng như các vấn đề cá nhân và gia đình. Cũng đôi khi chúng tôi lại bàn về một trong những vấn đề của thế giới hay thảo luận một vài vấn đề học thuật. Nhóm chúng tôi đã tồn tại được hơn 20 năm nay và sự giúp đỡ lẫn nhau chính là điều được chúng tôi đặt nhiều ưu tiên.

Người ta có thể tạo ra những nhóm tương tự với đồng nghiệp tại nơi làm việc, trong các tổ chức chuyên môn, tại cộng đồng nơi họ sống... Trong phạm vi công việc, những nhóm này có thể tồn tại như những câu lạc bộ tìm việc, những nhóm trợ giúp ngoài công sở và mạng lưới huấn luyện nghề. Nếu không có nhóm nào như vậy trong môi trường của bạn, thì bạn có thể tự thành lập nó cho mình. Bạn có thể gọi nó là nhóm huấn luyện đồng sự, nếu không có một tên nào khác.

Những khóa tập huấn và giáo dục chính thức cũng là nguồn học tập thứ ba để thành công trong nghề nghiệp. Thật đáng ngạc nhiên là nhân tố này trong thực tế lại không quan trọng bằng các thách thức và mối quan hệ công việc. Nhưng đặt trong mối quan hệ của chúng lẫn nhau, thì giáo dục chính thức vẫn là một nhân tố thành công hữu hiệu. Bạn có thể tận dụng tốt nhất một cuộc hội thảo hay hội nghị phát triển quản trị nếu công việc của bạn thật sự cần đến nó. Thông qua mối quan hệ, bạn có thể nhận được sự giúp đỡ (ví dụ, từ sếp) khi quyết định lúc nào là thời gian thích hợp tham gia các khóa huấn luyện và dựa án công việc nào cần được tiến hành hội thảo, rồi bạn

đang phát huy hiệu quả của khóa huấn luyện đó. Đừng nghĩ khóa huấn luyện đơn giản như một “kìm bấm vé” cho công việc sắp tới mà hãy nghĩ nó như một phương tiện thúc đẩy việc học hỏi và thúc đẩy hiệu quả công việc hiện tại - điều sẽ giúp bạn nhận được công việc tới đây.

Yếu tố cuối cùng cần thiết cho thành công là *thử thách gian khổ*. Yếu tố này được nhận diện trong nghiên cứu của Morgan McCall và đồng sự. Nghiên cứu đã tìm hiểu về những người vươn lên đến đỉnh cao trong tổ chức và cả những người trầy trật trên con đường sự nghiệp (bị sa thải, bình ổn trong một vị trí hay bỏ việc)<sup>8</sup>. Điều đáng ngạc nhiên là những người vươn lên đến đỉnh cao cũng thường có khả năng vấp phải thất bại hoặc gặp bất trắc trên con đường phát triển, giống như những người trầy trật vậy. Sự khác biệt lớn là những người vươn đến đỉnh cao luôn học hỏi được gì đó từ những thất bại của mình. Họ gần như luôn yêu cầu người khác giúp đỡ hoặc có những người ủng hộ và cho ý kiến về những gì sẽ làm tiếp theo. Những người trầy trật trên con đường sự nghiệp lại thường có xu hướng đổ lỗi thất bại cho một ai đó nhằm tránh những ý kiến phản hồi về phía cá nhân và do vậy dễ lặp lại những sai lầm. Thực tế, trong một cuộc nghiên cứu về thúc đẩy phát triển (đó là nghiên cứu về những người được đề bạt nhanh chóng và vươn đến đỉnh cao tổ chức trong thời gian ngắn), chúng tôi nhận thấy rằng những người được kỳ vọng tiến nhanh khi có những thành công ban đầu thường lại là những người nhanh rời khỏi tổ chức hơn những người phát triển chậm hơn họ. Nguyên nhân? Do họ tiến quá nhanh đến mức không phải trải qua những thử thách cam go hoặc những thất bại trên con đường sự nghiệp, và do vậy đã không phát triển tính kiên cường cũng như những kỹ năng đối phó với khó khăn. Họ cũng không dành nhiều thời gian phát triển mạng quan hệ xã hội hỗ trợ của mình trên con đường sự nghiệp. Thực tế, trên con đường băng băng hướng tới đỉnh cao, họ đã khiến nhiều người cùng đồng hành với mình xa lánh mình, và do vậy rất hạnh phúc khi thấy họ sụp đổ. Vì vậy, khi những người thăng tiến nhanh trong nghề nghiệp phải trải qua những bước lùi thực sự, họ sẽ thiếu các nguồn lực - cả nội và ngoại lực - để có thể biến thất bại thành cơ hội học hỏi và tiếp tục tiến lên.<sup>9</sup>

Bạn nên tiên liệu trước rằng mình sẽ gặp phải những bước lùi trên con đường sự nghiệp. Tuy nhiên, bạn có thể tìm hiểu những thông tin từ người cố vấn của bạn hay những đồng nghiệp sẵn sàng giúp bạn về những khó khăn không ngờ tới, điều đã từng làm tổn thương người khác trong tổ chức bạn đang làm và bạn có thể tránh những tình huống đó. Bạn cũng có thể tự chuẩn bị cho mình những bước thụt lùi sẽ xảy ra bằng việc xây dựng mạng lưới những

người hỗ trợ, sẵn sàng giúp bạn khi bạn khó khăn.

Cũng có những phẩm chất cá nhân đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp thành công như tính linh hoạt, sự kiên nhẫn và nghị lực. Tính kiên cường - khả năng phục hồi khi gặp khó khăn cũng trở thành đức tính cần thiết. Một lần nữa những ưu điểm cá nhân này cũng rất hữu dụng trong mối quan hệ với những trải nghiệm đặc biệt mà bạn có thể gặp phải trong môi trường công việc. Hãy chú ý rằng ba ưu điểm cá nhân vừa được đề cập cũng có khả năng phát triển, bạn có thể tận dụng chúng. Nói khác đi, chính nỗ lực tạo ra sự khác biệt. Hầu hết phẩm chất tốt đẹp không phải tự nhiên sinh ra đã có, giống như chiều cao hay màu mắt. Sẽ thật khó khăn để thay đổi chiều cao của bạn nhưng không khó để phát huy tính linh động của bạn, sự phản ứng trước điều đáng ngờ, hay động cơ thúc đẩy - nếu bạn muốn.

## **LIÊN TỤC HỌC HỎI TRONG CÔNG VIỆC**

Một trong những cách bạn có thể đem hết cố gắng của mình là thực hành những khái niệm về quá trình học hỏi liên tục ở mức độ cá nhân. Hãy coi mọi công việc được giao, cơ hội và những kinh nghiệm khác như một “giấy phép học hỏi”. Hãy coi sự thay đổi như người bạn của mình, cơ hội để học các kỹ năng mới. Hãy khám phá nhiều. Hãy đưa ra nhiều câu hỏi. Nghĩ về các điều khoản của khách hàng. Hãy tự hỏi ai là khách hàng của bạn. Yêu cầu của họ là gì? Bạn ở phần nào trong toàn bộ quá trình này và làm thế nào để thúc đẩy nó?

Có một điều nghịch lý thú vị ở đây. Càng ít coi công việc của mình có xu hướng đi lên và nghĩ nhiều đến việc học hỏi liên tục thì bạn càng làm việc hiệu quả và hoàn thành công việc tốt hơn. Và khi bạn làm việc hiệu quả và hoàn thành công việc tốt hơn, thì những người khác lại càng nghĩ rằng bạn thành công. Kết quả là bạn sẽ gần như chắc chắn có được nhiều cơ hội tốt hơn, trong đó bao gồm cả việc đề bạt thăng chức. Vậy là bạn càng ít chú ý đến thăng quan tiến chức thì bạn lại càng có khả năng nhận được nó.

Không hoàn toàn đơn giản như lời quả quyết của Woody Allen là “việc xây dựng sự nghiệp chiếm 80% thành công trong cuộc sống”. Nhưng cũng không nhiều hơn thế. Điều quan trọng trong xây dựng sự nghiệp và có thể bền vững là: Hãy toàn tâm toàn ý vào công việc và mối quan hệ trước mắt, và luôn sẵn sàng học hỏi. Chính điều này sẽ giúp bạn tiến xa trên con đường sự nghiệp của mình.

## TRỞ LẠI VỚI SỰ NGHIỆP CỦA ALLISON

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét lại những gì Allison đã trải qua dưới góc độ những nấc thang sự nghiệp. Cô đã tập trung tuyệt đối vào việc theo đuổi giấc mơ ở ngân hàng đầu tư chứ không hề tơ hào gì đến những lĩnh vực khác. (Tất cả các công việc bán thời gian của cô được lựa chọn dựa trên mục đích tiện ích hoặc phục vụ cho sự chi trả của bản thân, chứ không vì mục đích thử nghiệm nghề nghiệp). Allison cũng không có nhiều khám phá về bản thân từ những cuộc kiểm tra cá nhân cũng như thiên hướng nghề nghiệp của mình, hay từ những người cố vấn. Để từ đó cô có thể so sánh với những dữ liệu về các ngân hàng đầu tư để định giá sự phù hợp của mình trong lĩnh vực này.

Allison thật sự không có một công việc nào thực sự mang tính thử nghiệm. Cô tiến thẳng đến công việc chuyên nghiệp toàn thời gian. Thực tế, sau này nhìn lại thời kỳ này cô sẽ coi ba năm làm việc tại ngân hàng đầu tư là ba năm thử nghiệm trong cuộc đời sự nghiệp của mình. Nhưng thật khó để có được cái nhìn đó trong khi đang trong thời kỳ thử nghiệm. *Đối với hầu hết mọi người, công việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp đều trở thành công việc thử nghiệm.*

Khi cố gắng tồn tại ở công ty, Allison đã ở đã rất thành công trong việc nhận được một vị trí đầy thách thức. Tuy nhiên, cô đã không hiệu quả trong việc tìm kiếm và tận dụng sự giúp đỡ của người khác, cụ thể là từ sếp và các đồng sự. Cô đã bỏ lỡ một nguồn lực quý báu khi xem các đồng sự là những đối thủ cạnh tranh, thay vì là người cộng tác.

Thậm chí trong những môi trường mang tính cạnh tranh cao nhất như thể vận hội Olympic, thì người ta cũng thường xuyên thấy vận động viên coi đối thủ là những người bạn và người hỗ trợ tốt nhất. Đó là chưa kể mọi người trong nhóm đồng nghiệp sẽ giúp bạn. Tất nhiên, sẽ tốt hơn nếu bạn tìm ra những mối quan hệ giúp đỡ và sẵn sàng nhận các đề nghị giúp đỡ từ người khác. Thông thường thì trong giai đoạn thử nghiệm của sự nghiệp, bạn sẽ xây dựng được những mối quan hệ bạn bè bền chặt, và có thể đó là người bạn thân nhất đời. (một ví dụ tiêu biểu trong thế giới thể thao là tình bạn giữa hai đối thủ bóng rổ Magic Johnson và Larry Bird)

Allison cũng đã bỏ lỡ nguồn lực khi không đề nghị sự ủng hộ từ phía sếp về công việc cô đang làm. Nếu sếp không tỏ thái độ ủng hộ, thì cô cũng có thể hỏi một vài đối tác khác mà cô tin tưởng. Hoặc, một lần nữa, các đồng nghiệp sẽ hỗ trợ cô. Thậm chí cô cũng có thể làm điều này sau khi bị đuổi việc. Mọi người thường trải qua những bước thụt lùi trong cuộc đời: Những người phục hồi được sau khó khăn là những người tìm kiếm sự giúp đỡ trong quá trình học

hỏi được từ những gì mình trải qua.

Giới tính cũng có thể là một yếu tố đáng kể ở đây. Là một trong ba người phụ nữ duy nhất trong lớp, Allison được coi là người “không theo truyền thống” như Ann Morrison đã miêu tả về cô (và nếu cô cũng là thành viên của một dân tộc thiểu số thì có thể chủng tộc hay đạo đức cũng có thể trở thành một nhân tố)<sup>11</sup>. Giống như nhiều hãng khác, nơi cô làm việc cũng có một “trần nhà bằng thủy tinh” và những hỗ trợ mang tính môi trường (từ các đồng sự, cấp trên và những người cố vấn) rõ ràng là tiện lợi cho những người đàn ông da trắng hơn là cho cô. Thậm chí ngay cả khi Allison chọn trở thành người đơn độc, thì nền văn hóa của hãng cũng củng cố cho sự đơn độc này.

### **LÀM THẾ NÀO MÀ THÀNH CÔNG TRONG SỰ NGHIỆP LẠI CÓ THỂ GÂY RA SAI LẦM CỦA CÁ NHÂN**

Một trong những điều trở trêu xuất hiện trong nghiên cứu cuộc sống cá nhân và sự nghiệp là: trong những năm đầu của sự nghiệp, chúng ta thường rất bận rộn để giành lấy các phần thưởng nhằm xây dựng một cuộc sống gia đình giàu có, điều mà chúng ta không dễ dàng tận hưởng được. Hãy xem kinh nghiệm của Karen Camp, một giám đốc tài chính tại một tổ chức được mở rộng tại 8 bang. Gọi điện về nhà trong chuyến công tác ngay sau sinh nhật đầu của cậu con trai Webb, người giúp việc đã cho vài thông tin: Webb đã đi được những bước đầu tiên “Tôi nhận ra rằng sinh nhật đầu tiên của con trôi qua thật nhanh và tôi sẽ chỉ giống như một vị khách trong cuộc đời nó”, Camp nói.

Một điều trở trêu khác là chúng ta thường khởi đầu một công việc theo đường mòn chỉ phù hợp trong một thời gian nhất định trong quá khứ và rồi chúng ta trung thành ở lại mà không xem xét liệu nó có còn thích hợp trong hoàn cảnh hiện tại của mình hay không. Nếu chúng ta gặp khủng hoảng, phản ứng đầu tiên là làm việc chăm chỉ hơn, cố gắng đạt hiệu quả cao hơn, thay vì phải đi tìm một thứ gì đó khác biệt.

Hãy xem những gì đã xảy ra với Tom D’Agostino, một trưởng phòng nghiên cứu 42 tuổi. Đứng tại trung tâm cuộc hội thảo với chủ đề lập kế hoạch nghề nghiệp, khi đang phát biểu về cuộc đời và sự nghiệp của mình, ông đã thốt lên “Ôi chúa ơi, tôi chỉ nhận ra tôi đã mất đến 20 năm để lựa chọn người

vợ và sự nghiệp của mình". Cả Karen và Tom sau đó đều tìm đến những thay đổi lớn để cân bằng cuộc sống riêng và công việc.

Sẽ thật hữu dụng nếu tình cờ bạn dừng lại và tự hỏi xem bạn có thực sự đang làm những gì mình muốn hay không. Người giáo sư trong trường đại học của tôi tên là Rev. William Sloane Coffin (một nhân vật lỗi lạc trong thập niên 60 và là nguồn cảm hứng của nhân vật Rev.Sloane trong "Doonesbury"). Coffin thường nói với những sinh viên năm thứ nhất trường Yale rằng "Hãy nhớ, ngay cả khi bạn chiến thắng trong một cuộc đua quyết liệt vất vả, thì bạn cũng vẫn chỉ là một con chuột mà thôi".

### **Và bạn không phải là một con chuột: bạn có phải là một con chim cốc?**

Rất dễ dàng để bạn bước vào một cuộc đua tranh trong công việc (đặc biệt nếu bạn là người có năng lực và có động cơ cao) để cho những người khác - ông chủ, đồng nghiệp - quyết định hoan lộ cho bạn. Hãy xem quan điểm của Tiến sỹ Ralph Siu về con chim cốc:

Hãy quan sát những con chim cốc trong một hồ đánh cá, bạn sẽ biết vì sao mà những con chim cốc thường được sử dụng trong công việc đánh cá (tại Trung Quốc). Kỹ thuật này miêu tả một người ngồi trên một con thuyền có mái chèo với nửa tá chim cốc hoặc nhiều hơn, mỗi con được đeo một chiếc vòng quanh cổ. Khi chim phát hiện ra một con cá, nó sẽ lao bổ xuống nước và bắt chính xác con cá đó. Nhưng nó cũng không nuốt được con cá mà sẽ chỉ để ở cổ họng do chiếc vòng quanh cổ. Ngư dân chỉ việc cạy mở chim và lấy con cá trong họng nó. Rồi con chim lại phát hiện ra một con cá khác, vòng quay lại bắt đầu...

Hãy quan sát những con chim cốc này...Tại sao trong tất cả các loài động vật có xương sống thì những con chim cốc lại chọn cách làm việc như nó lệ cả ngày lẫn đêm cho ngư dân? Nếu chúng không thềm những con cá đó hay không có khả năng bắt cá hoặc không thực sự được huấn luyện để bắt cá thì liệu xã hội có tạo ra một ngành công nghiệp tận dụng loài chim này? Nếu không bị cái vòng quanh cổ thít chặt buộc nó không được ăn con cá thì liệu nó có đưa lại cá cho người ngư dân? Tất nhiên là không rồi.<sup>12</sup>

Tại sao Tiến sỹ Ralph Siu nói điều này với chúng ta? Nếu là kẻ tham lam, tài năng và có khả năng học hỏi, thì bạn là ứng cử viên hàng đầu bị khai thác nhằm phục vụ cho mục đích của ai đó. Tuy nhiên, để đạt được mục đích của mình, tất cả các cơ sở - trường học, ông chủ, nghề nghiệp - sẽ được lập ra để duy trì khả năng này của bạn, thứ khả năng khiến cho xã hội phồn vinh: Tham



vọng, tiến bộ và thành công. Những đức tính này của bạn sẽ được rèn giũa, nhưng chắc chắn cũng làm tăng rủi ro bạn trở thành một con chim cốc.

Tôi đã nhìn thấy nhiều ví dụ về xu hướng này khi sang Nhật Bản. Mặc dù chúng ta phải học rất nhiều về cách kinh doanh của người Nhật nhưng tôi hy vọng chúng ta sẽ không cố gắng bắt chước cách truyền thống người Nhật vẫn cân bằng cuộc sống giữa công việc và gia đình. Khi tôi hỏi một nhà quản trị cao cấp “Ông thường về nhà vào lúc nào, ngay sau khi kết thúc công việc tại văn phòng hay sau khi đi uống với các đồng nghiệp?”, ông trả lời tôi đầy tự hào “Tôi thường về nhà trước nửa đêm”. Ngày nay, những nhân viên trẻ tuổi người Nhật có xu hướng tiến tới cân bằng giữa cuộc sống công việc và cuộc sống riêng tư hơn và cũng xuất hiện nghề nghiệp biến hóa góp phần cho sự cân bằng này.

## **CĂNG THẲNG GIỮA CÁC NHU CẦU CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC**

Mặc dù rõ ràng chẳng ai muốn trở thành một con chim cốc, nhưng mặt khác chúng ta lại muốn tất cả những người chủ vui vẻ và hài lòng với công việc mình làm.

Liệu có thể có mâu thuẫn giữa các giá trị và mục đích của một người nhiệt tình với sự nghiệp với các yêu cầu thực hiện công việc của tổ chức hay không? Làm cách nào để nhu cầu có một công việc đáng hài lòng, có ý nghĩa của nhân viên hòa hợp được các mục đích của tổ chức?

Tôi không chủ trương tán thành việc bạn theo đuổi mục đích của mình mà không đếm xỉa gì đến các lợi ích của người chủ. Những gì tôi đề nghị chỉ là: bạn nên nhìn nhận điều này như một sự tiến triển chung, trong đó mục đích của hai bên (người lao động và người sử dụng lao động) phải tác động liên quan đến nhau và có tiềm năng để củng cố. Nói cách khác, hãy tạo nên một chiến lược hai bên đều thắng. Và cách tốt nhất để làm điều này là để người chủ lựa chọn một cách thận trọng. Khi đưa ra một quyết định về công việc, bạn hãy chú ý đến nhiệm vụ và mục đích của tổ chức vốn định tham gia. Hãy lựa chọn người chủ mà bạn có thể đóng góp giá trị một cách nhiệt tình. Theo cách đó, nếu bạn làm việc chăm chỉ cho sếp, bạn cũng sẽ nhiệt tình theo đuổi được mục đích của mình.

Đây là một sự cân nhắc khác về việc chọn một ông chủ phù hợp. Sự hòa hợp giữa mục đích của bạn với mục đích của tổ chức sẽ đạt hiệu quả tốt nhất, nếu tổ chức đó có một văn hóa tạo chú trọng vào sự phát triển và trao quyền tự chủ cho các nhân viên, để nhân viên có thể thực hiện công việc của mình

theo cách tốt nhất mà họ cảm thấy phù hợp. Nếu bạn lựa chọn một tổ chức mà các lãnh đạo khuyến khích mọi người tìm ra cách giải quyết vấn đề của chính mình và làm việc hướng tới một sứ mệnh có giá trị, bạn sẽ không chỉ có thể nhiệt tình theo đuổi mục đích của mình mà còn được hỗ trợ để tiến tới mục đích đó.

Mặt khác, nếu bạn thấy các mục tiêu của mình và tổ chức có mâu thuẫn, đặc biệt là về ý nghĩa và mục đích công việc đang làm, thì đó có thể là lúc bắt đầu sự thử nghiệm mới và tham gia vào một chu trình học hỏi nghề nghiệp mới. Và nếu bạn thấy không thể chuyển sang một vị trí phù hợp tốt hơn trong công ty hiện tại thì điều này có thể dẫn tới một quyết định chuyển sang làm việc cho một người chủ mới.

Để giúp bạn có được đánh giá của bản thân về văn hóa phát triển của một tổ chức (hoặc là tổ chức bạn đang làm việc bây giờ hoặc là tổ chức bạn đang xem xét làm việc), bạn có thể thấy Minh họa 7.2 miêu tả Chỉ số văn hóa phát triển trở nên hữu dụng. Hướng dẫn tính điểm ở phần cuối hình sẽ giúp bạn đánh giá được tổ chức. Sau khi bạn đã xem xong công cụ này, bạn có thể muốn chia sẻ kết quả với một người cố vấn, bạn bè, thành viên gia đình hay đồng nghiệp bạn tin tưởng và có một cuộc hội thảo với người sẽ giúp bạn đưa ra quyết định sẽ làm gì.

### **Minh họa 7.2: Chỉ số văn hóa phát triển nghề nghiệp**

Đây là một công cụ đánh giá nhằm đo lường văn hóa phát triển nghề nghiệp của một tổ chức. Trả lời mỗi câu hỏi này bằng cách sử dụng thông tin bạn có thể thu được về tổ chức. Nếu trả lời câu hỏi nào là “có”, bạn hãy thêm một điểm vào phía dòng để trống bên trái mỗi câu. Hãy xem cấu trúc tính điểm ở bên dưới.

1. Ban quản trị có sử dụng sự phân công công việc và các mối quan hệ công việc để phát triển các nhân viên?
2. Họ có làm việc đó với mục đích phát triển con người (hay chỉ làm việc đó vì mục đích kinh doanh)?
3. Liệu các hoạt động phát triển nghề nghiệp này là một phần trong kế hoạch kinh doanh dành cho bộ phận nhân sự?
4. Các nhân viên của tổ chức này có nhận thấy mục đích nhân văn của tổ chức này?
5. Ban quản trị có coi trọng việc phát triển nhân viên?
6. Phát triển nghề nghiệp có phải là hành động xuyên suốt của Ban quản trị cấp cao (hay chỉ với mục đích phát triển nguồn nhân lực)?
7. Tính đa dạng có được khuyến khích tích cực bởi Ban quản trị cấp cao?
8. Phát triển nhân viên được thực hiện bởi Ban quản trị cấp cao với mục

đích hỗ trợ chiến lược kinh doanh rõ ràng?

9. Những dạng mới của việc chuyển nhân viên có đang được sử dụng (như việc chuyển đổi nhân viên đa chức năng, đa kinh doanh)?

10. Phát triển và tự học của mỗi cá nhân có được khuyến khích (như ý kiến phản hồi 360 độ)?

11. Phát triển nghề nghiệp có phải là một phần trong chiến lược tổng thể của tổ chức?

12. Liệu các kế hoạch này như nhấn mạnh phát triển nghề nghiệp và nhận diện tài năng có được thực hiện thành công?

13. Các nhân viên đã có những kế hoạch về những đánh giá và phát triển trong tương lai?

14. Phát triển nghề nghiệp có bao gồm các cơ hội rủi ro và học hỏi (khả năng thích ứng)?

15. Phát triển nghề nghiệp có bao gồm học cách tự ý thức bản thân cũng như học hỏi trong quá trình thực hiện nhiệm vụ?

16. Hầu hết mọi người trong hãng có tin rằng phát triển nghề nghiệp cần phải lưu tâm đến sự cân bằng về cá nhân và gia đình?

17. Có thỏa thuận chung trong Ban quản trị về việc xem xét liệu phát triển nghề nghiệp của bạn trong quá khứ có phù hợp với tổ chức trong tương lai?

18. Có dễ dàng cho phép nhân viên tiếp cận với những thông tin về các cơ hội nghề nghiệp khác trong công ty?

19. Các nhân viên có được khuyến khích được trao quyền hay tự định hướng nghề nghiệp của mình?

20. Kiểm tra độ gay go: Cá nhân các nhân viên có ý thức được các hành động phát triển nghề nghiệp của tổ chức?

21. Tổng số điểm kiểm tra: Từ 17 điểm trở lên: Xuất sắc, 10-16: Tốt, 6-9 : Khá tốt, Ít hơn 5: Cần làm việc thêm ở đây!

*Nguồn: của Douglas T. Hall.*

## **TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI TỰ HỌC HỎI LUÔN THAY ĐỔI**

Bây giờ, làm thế nào để bạn có được động lực hoặc giữ được động lực với mục đích của mình, với việc xác định thành công của bản thân mình? Bước đầu tiên là tiếp tục chu trình học hỏi sự thay đổi, là người tự học hỏi. Là người tự học có nhiều ý nghĩa hơn là người được đào tạo (giống như con chim cốc). Theo đó, bạn có thể tự học từ chính kinh nghiệm của bản thân hay tự soi mình.

Mọi người đều có thể mắc sai lầm, không lúc này thì lúc khác. Tuy nhiên, những người giỏi là những người có thể nhìn ra lỗi lầm của họ, hỏi người khác cách sửa chữa và mong sự giúp đỡ, đương nhiên là học cũng học hỏi được từ những gì đã trải qua. Sau tất cả, kinh nghiệm là người thầy tốt nhất nếu bạn học hỏi được từ “người thầy” này.

Đối với hầu hết các bạn, trường đại học hay trung học đã hoặc sẽ là kinh nghiệm học tập theo quy cách cuối cùng của mình, nhưng sau đó thì bạn phải trở thành người tự học. Không hẳn là những lời hay ý đẹp mà tổ chức hay sếp sẽ nói về mối quan tâm của họ đối với sự phát triển của bạn, mà sự thật là sẽ không ai quan tâm đến nghề nghiệp và sự chuẩn bị phù hợp với nhu cầu kinh doanh trong tương lai của bạn nhiều hơn chính bạn. Không ai có cùng quyền lợi tương lai với bạn hơn chính bạn. Bạn không thể hy vọng sếp sẽ lập kế hoạch nghề nghiệp cho bạn, hay chắc chắn nghề nghiệp của bạn sẽ không làm tổn thương cuộc sống riêng tư.

Những điều này dẫn chúng ta đến bước thứ hai. Bạn sẽ phải học cách tự định hướng công việc của mình. Một trong những chủ nhiệm khoa của tôi, Henry Morgan, một lần đã nhắc nhở chúng tôi rằng khoảng thời gian của một nghề đã thay đổi rất nhiều trong những năm qua. Trong thế kỷ 12, mỗi nghề thường có khi kéo dài mấy thế hệ vì những nghề thủ công có xu hướng truyền lại cho những người trong gia đình. Đầu thế kỷ 20, một người có khi chỉ làm một nghề trong suốt cuộc đời.

Nhưng giờ đây, một nghề hay chu kỳ học hỏi một nghề (xem Minh họa 7.1) kéo dài từ 5-10 năm và hầu như không lâu hơn khoảng thời gian này. Tại sao chu kỳ lại ngắn như vậy? Đó là do những tiến bộ công nghệ và tái cấu trúc tổ chức diễn ra quá nhanh. Nghiên cứu đã thấy rằng giờ đây khả năng phục hồi sau thất bại là một nhân tố cần thiết để thành công - đó là khả năng nhận ra sự cần thiết thay đổi, học các kỹ năng mới và khả năng thích nghi với những lĩnh vực công việc mới xuất hiện.<sup>13</sup>

## **TÌM RA “CON ĐƯỜNG THỎA MÃN” CỦA CHÍNH MÌNH**

Chìa khóa để có thể biến hóa và tự định hướng được công việc chính là khả năng tìm ra “con đường thỏa mãn” của chính mình. Đây là cụm từ của Herbert A. Shepard, một nhà nghiên cứu và thực hành quản trị thông minh. Khi đề cập đến “con đường thỏa mãn” ông muốn nói đến thành công về mặt tâm lý liên quan đến tầm nhìn độc đáo của bạn, giá trị trong cuộc sống của bản thân bạn. Nó cũng có nghĩa là tìm ra khả năng tốt nhất của bạn, thiên

hướng bạn muốn phát triển và sử dụng. Shepard miêu tả những từ này như một sự thỏa mãn và hài lòng, nếu bạn dành sức lực cho chúng thì nó sẽ giống như một món quà (bây giờ một số người nghĩ con đường thỏa mãn như một khía cạnh tinh thần của nghề nghiệp, theo đó bạn coi nghề nghiệp của mình như một lời kêu gọi hay một thiên hướng trong cuộc sống, một mục đích mà bạn đang theo đuổi trong suốt sự nghiệp của mình).

Shepard cũng cung cấp một vài chỉ dẫn làm cách nào để bạn tìm ra được khả năng thực của mình (hoặc khuynh hướng của mình, nếu bạn muốn). Đầu tiên, hãy xem xét cách bạn đang làm việc. Hãy để ý đến những việc bạn đang làm khi người ta chẳng yêu cầu bạn làm gì cả. Đôi mắt bạn hướng tới phần nào của quyển tạp chí mà bạn đang đọc? Những chủ đề nào là phổ biến?

Nguồn chỉ dẫn thứ hai là tiểu sử của bạn. Những lúc nào trong cuộc đời bạn thấy mình làm một việc gì đó rất tốt và thích làm việc đó?

Nguồn chỉ dẫn thứ ba là phản ứng của những người khác. Những người biết bạn rất rõ (bạn bè, đồng nghiệp, gia đình) nói gì về điểm mạnh cũng như điểm yếu của bạn? Những người biết bạn từ khi còn nhỏ phải nói gì về yếu tố đã thu hút sự chú ý, sự tò mò của bạn và những tiền đề cũng như những tài năng mà bạn biểu lộ?

Những bài kiểm tra hay công cụ kiểm tra như Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) hay Campell Interest and Skills Inventory (CISS) được tổ chức chuyên nghiệp cũng có thể giúp bạn rất tốt trong lĩnh vực này. Bạn hãy cố gắng sử dụng nhiều nguồn thông tin. Bạn có thể tìm thấy những thông tin tương tự từ các nguồn chỉ dẫn khác nhau. Shepard cũng khuyên chúng ta nên thực hiện chiến lược sự thật như trong chuyện "Alice ở xứ sở diệu kỳ": "Những gì tôi nói với bạn ba lần thì đó là sự thật"

Một trong những ví dụ về công cụ tự kiểm tra là Minh họa 7.3, nó bao gồm hệ thống độ giúp bạn xác định bạn đang có xu hướng nghề nghiệp nào. Số điểm cao ở công cụ này chứng tỏ bạn đang tự định hướng và kiểm soát được công việc của mình, số điểm thấp chứng tỏ bạn thích một nghề nghiệp phụ thuộc vào một tổ chức hơn.

Nhưng còn yếu tố may mắn trong tất cả những điều này? Bạn có tin hầu hết những bước ngoặt trong cuộc đời cũng như sự nghiệp của mình là do yếu tố may mắn? Không chỉ yếu tố tự học hỏi khiến bạn tự định hướng công việc tốt hơn mà sự chuẩn bị đón nhận những cơ hội sắp đến cũng khiến cuộc sống của bạn tốt hơn. May mắn là khi những sự chuẩn bị của bạn gặp được cơ hội. Và nếu chúng ta muốn nghiên cứu về nguồn gốc của những cơ hội này thì như

một người nào đó đã nói “Sự trùng hợp ngẫu nhiên là cách giấu tên của Chúa”.

### **Minh họa 7.3: Chỉ số định hướng nghề nghiệp biến đổi mang tính tổ chức**

Hãy đánh giá những câu mà bạn cho là đúng bằng cách sử dụng đáp án trong bảng dưới đây. Đánh dấu con số tương ứng vào khoảng trống của mỗi câu:

1 = Ít hoặc không có đánh giá

2 = Đánh giá có giới hạn

3 = Trong một chừng mực nào đó

4 = Trong một chừng mực đáng kể

5 = Quá lớn

\_\_\_1. Sự tự do và sự tự quản là những nguồn lực dẫn đường trong sự nghiệp của tôi

i\_\_\_2. Sự thăng cấp và thăng tiến là rất quan trọng đối với tôi. \_ \_\_3. Khi chọn hai phương án sự nghiệp, tôi thích phương án mà mình chưa từng thử nghiệm.

\_\_\_4. Tôi thường khảo sát tỉ mỉ các phương án công việc khác, ngay cả khi công việc hiện tại của mình tiến triển tốt.

\_\_\_5. Nếu công việc hiện tại không hỗ trợ giá trị bản thân, tôi sẽ thử thay đổi công việc

\_.\_\_\_6. Tôi xác định sự thành công trong nghề nghiệp của mình bằng những gì mình làm trong sự tương phản với mục đích và giá trị của bản thân.

\_\_\_7. Tôi định hướng sự nghiệp của bản thân dựa trên thứ tự ưu tiên mang tính cá nhân, ngược lại với thứ tự ưu tiên của doanh nghiệp nơi tôi làm việc,

\_\_\_8. Nếu tôi phải tìm việc, điều đó sẽ trở nên dễ dàng.

\_\_\_9. Các kế hoạch sự nghiệp của tôi được tập trung vào tổ chức hiện hành nơi tôi làm việc.

\_\_\_10. Học hỏi và phát triển tại công sở là điều quan trọng đối với tôi.

\_\_\_11. Tôi thích học hỏi từng bước tại nơi làm việc.

\_\_\_12. Tôi thích công việc mang lại sự đảm bảo an toàn với thách thức cao.

\_\_\_13. Đối với tôi, việc đạt được vị trí cao và thu nhập tốt là những khía cạnh quan trọng của một sự nghiệp thành công.

\_\_\_\_14. Việc theo đuổi con đường của bản thân quan trọng hơn việc thăng tiến trong sự nghiệp.

\_\_\_\_15. Tôi là người chịu trách nhiệm về sự nghiệp của bản thân.

\_\_\_\_16. Nói chung, tôi là người có sự nghiệp rất độc lập và biến đổi.

\_\_\_\_17. Điều quan trọng là tôi tìm ra cách thể hiện giá trị của bản thân tại nơi làm việc, bất chấp những giá trị đó có phù hợp với giá trị của doanh nghiệp hay không.

\_\_\_\_18. Tôi tin rằng mình sẽ hiệu quả nhất khi tôi được là chính mình tại nơi làm việc chứ không phải là một quý ông hay quý bà của công sở.

\_\_\_\_19. Những người cố gắng thực hiện mọi việc theo cách của mình chứ không phải sử dụng các quy trình ra lệnh là những người không hữu dụng cho công việc của tổ chức.

\_\_\_\_20. Những ai làm việc với tôi là những người có nhận thức về niềm tin cũng như nguyên tắc của cá nhân tôi dựa trên những điều tôi làm hoặc nói ra.

\_\_\_\_21. Nếu tôi không thể hiện được giá trị của bản thân tại nơi làm việc, không có gì đáng ngại, miễn là tôi đạt được sự thăng tiến hoặc sự thành công về tài chính.

\_\_\_\_22. Việc thể hiện các giá trị của bản thân tại nơi làm việc là quan trọng đối với tôi vì nó thể hiện những giá trị này trong những phần của cuộc đời tôi.

\_\_\_\_23. Nếu nhận thấy một cơ hội tốt hơn cho sự phát triển về sự nghiệp ở một nơi nào đó, tôi sẽ sẵn sàng rời bỏ chỗ làm việc hiện hành ngay cả khi tôi mới vào làm việc ở đây.

\_\_\_\_24. Khi ra quyết định về sự nghiệp của mình, tôi cân nhắc liệu tình huống mới có phù hợp với niềm tin và giá trị cá nhân của tôi hay không.

\_\_\_\_25. Trước đây tôi đã từng bỏ việc hoặc từng nghĩ nhiều đến chuyện bỏ việc bởi vì điều này không cho phép tôi thể hiện bản thân trong phạm vi những gì quan trọng nhất đối với tôi trong cuộc sống.

\_\_\_\_26. Đối với tôi, không có gì khó khăn để chuyển từ một chỗ làm này sang chỗ làm khác.

**TÍNH ĐIỂM:** Trước hết hãy tính số điểm của các câu trả lời:

1. \_\_\_\_\_ 15. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 17. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ 18. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_ 20. \_\_\_\_\_

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 6. _____  | 22. _____ |
| 7. _____  | 23. _____ |
| 8. _____  | 24. _____ |
| 10. _____ | 25. _____ |
| 11. _____ | 26. _____ |
| 14. _____ |           |

Tổng A: \_\_\_\_\_

Tiếp theo, tính điểm cho những câu trả lời sau:

6 điểm cho câu hỏi 2 = \_\_\_\_\_

6 điểm cho câu hỏi 9 = \_\_\_\_\_

6 điểm cho câu hỏi 12 = \_\_\_\_\_

6 điểm cho câu hỏi 13 = \_\_\_\_\_

6 điểm cho câu hỏi 19 = \_\_\_\_\_

6 điểm cho câu hỏi 21 = \_\_\_\_\_

Tổng B: \_\_\_\_\_

Cuối cùng, tính tổng cộng A+B

Tổng A: \_\_\_\_\_

Tổng B: \_\_\_\_\_

Tổng cộng A+B = \_\_\_\_\_

Diễn giải số điểm của bạn:

>110: Rất biến động (top 2%)

100-109: Biến động cao (top 15%)

90-99: Biến động ở mức vừa phải

80-89: Mang tính tổ chức vừa phải

70-79: Mang tính tổ chức cao (top 15%)

Nguồn: Douglas T. Hall và Jon P. Briscoe.

## KẾT LUẬN:

Tôi khuyến khích tất cả chúng ta hãy tìm ra thiên hướng và con đường thỏa mãn của mình. Chúng ta có thể làm điều này bằng cách tự xem xét bản



thân, tự học hỏi và không ngừng suy xét sự thật quan trọng về chính chúng ta. Bằng cách này, chúng ta có thể tiếp tục tái khám phá sợi chỉ xuyên suốt cuộc đời của ta, nhưng ở tầng sâu hơn. Đó là nơi chúng ta tìm ra tài năng độc đáo của mình.

Quá trình học cả đời này là một thông điệp đằng sau câu trả lời mà tôi nhận được khi hỏi một người đánh cá tại Cảng Boothbay Harbor, Maine, rằng có phải ông ta đã lớn lên ở thành phố này hay không. Ông cười và trả lời “Tôi chưa từng lớn lên ở đây”.

---

Phần hai:

---

# CÁC PHẠM VI MANG TÍNH TỔ CHỨC

## Chương Tám

# THIẾT KẾ TỔ CHỨC

# HIỆU QUẢ

Danna Greenberg

---

“Not so Stodgy Anymore”(Không còn tẻ nhạt, ù lì nữa) là tiêu đề một bài báo trên tạp chí *Fortune* viết về những nỗ lực của Dun & Bradstreet để trở thành một tổ chức hoạt động “thu nhỏ hơn, kết cấu tập trung chặt chẽ hơn”<sup>1</sup>. “Tuning up a Clunker” là những gì tờ *Business Week* miêu tả về những cố gắng của nhà sản xuất xe ô tô lớn nhất và lâu đời nhất Trung Hoa, First Auto Works, tìm cách tái cấu trúc lại doanh nghiệp nhằm tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm<sup>2</sup>. Cùng thời kỳ đó, Hewlett Packard cũng tiến hành tập trung hóa tổ chức của mình thông qua tái cấu trúc lại mạng lưới kinh doanh toàn cầu, từ 83 dây chuyền sản xuất khác nhau xuống còn 16<sup>3</sup>.

Mặc dù đều đề cập đến quá trình tái cơ cấu lại tổ chức, nhưng tất cả các ví dụ trên đều liên quan đến những tình huống vượt ra ngoài phạm vi của các tình trạng tiến thoái lưỡng nan trong cấu trúc của tổ chức mà hầu hết các nhà quản trị phải đối mặt. Họ phải thường xuyên cạnh tranh với những vấn đề thiết kế tổ chức sau đây:

- Cấu trúc tổ chức nên được thay đổi như thế nào để hỗ trợ dây chuyền sản xuất?
- Những thay đổi cấu trúc nào cần được tiến hành nhằm hỗ trợ tổ chức phát triển trên 100%?
- Làm thế nào để một công ty có được vị trí tốt hơn nhằm đối phó với áp

lực của môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt?

- Làm thế nào để một công ty có thể quản lý nhân sự tốt hơn, giúp nhân viên công ty có thể đóng góp trực tiếp hơn cho thành công của công ty?
- Liên quan đến việc sáp nhập, làm sao để doanh nghiệp có thể hòa nhập tốt hơn với công ty được sáp nhập?

Có thể những vấn đề trên xem chừng nhỏ bé so với những vấn đề mà Hewlett Parkard, First Auto Works và Dun & Bradstreet phải đối mặt. Tuy nhiên, nếu chúng tồn tại mà không được những nhà quản trị nhìn nhận một cách tích cực thì có thể hậu quả xảy ra khác xa những gì vốn được đoán định hay mong muốn. Hãy lấy ví dụ của một hãng tư vấn đã phát triển nhân sự từ 50 lên 100 nhân viên nhằm tái tổ chức lại thành một tập đoàn tư vấn lớn hơn. COO của công ty đã quyết định cấu trúc tốt nhất là chia 100 nhân viên thành hai nhóm tư vấn (mỗi nhóm 50 người). Các nhà lãnh đạo công ty không coi điều này như một động thái tái thiết kế tổ chức quan trọng vì các nhân viên không bị chuyển đổi và công việc không bị thay đổi. Tuy nhiên, quá trình tái thiết kế tưởng như nhỏ nhoi này lại dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng. Khi tái thiết kế hai nhóm, lãnh đạo công ty đã không chú ý sắp xếp để cấu trúc mới này phù hợp với văn hóa của tổ chức, không nghĩ đến phương cách phải thay đổi như thế nào về chế độ thưởng nhằm khuyến khích cạnh tranh giữa hai nhóm và cũng không đưa ra được kế hoạch kết hợp các hoạt động của hai nhóm này nhằm giúp nhân viên hợp tác với nhau vì mục tiêu chung. Không lập kế hoạch tích cực nên điều phát sinh từ cấu trúc này chính là sự tồn tại hai nhóm cạnh tranh và đối kháng. Và nếu các vị quản lý không xem xét lại những yếu tố khác biệt này trong thiết kế tổ chức một cách tích cực, từ đó đề ra phương pháp giúp các yếu tố này phù hợp lẫn nhau thì những thay đổi thiết kế tưởng như nhỏ nhoi này có thể dẫn đến những hậu quả tiêu cực không thể lường hết được đối với hiệu quả của tổ chức.

Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu những khuôn khổ và quan điểm mà các nhà quản lý có thể sử dụng nhằm phản ánh một cách tích cực đồng thời giải quyết các vấn đề phức tạp, làm nền tảng cho việc thiết kế tổ chức trở nên hiệu quả. Đầu tiên, chúng tôi sẽ giới thiệu các khái niệm cơ bản nền tảng của thiết kế tổ chức. Khi các quyết định thiết kế hợp lý được đưa ra thì trọng tâm sẽ chuyển sang một loạt các vấn đề mà nhà quản lý phải xem xét, khi họ xác định thiết kế tổ chức nào sẽ phù hợp tốt nhất với nhu cầu. Cuối cùng, mối quan hệ giữa văn hóa và thiết kế tổ chức sẽ được bàn luận bằng việc nhấn mạnh tới cách thức mà mối quan hệ này sẽ góp phần vào sự phức tạp trong thiết kế tổ chức hiệu quả như thế nào.

## CÁC NGUYÊN TẮC CỦA VIỆC THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Có ba nguyên tắc cơ bản mà một nhà quản lý phải chú trọng khi đưa ra quyết định thiết kế tổ chức. Nguyên tắc đầu tiên, *các tổ chức thường là hệ thống xã hội phức tạp*. Các quyết định thiết kế được đưa ra không chỉ trình bày những sơ đồ tổ chức, chú trọng đến các mối quan hệ báo cáo thông thường, chức danh công việc, trách nhiệm và thẩm quyền mà còn vạch rõ chiến lược của một tổ chức, sự định hình quá trình hoạt động, sự tác động đến hiệu quả công việc cũng như sự ảnh hưởng đến những giá trị tổ chức sẽ phát triển cùng với thời gian. Hơn nữa, các yếu tố khác nhau trong thiết kế tổ chức sẽ tác động lẫn nhau, do vậy sự thay đổi tới một bộ phận trong tổ chức sẽ làm ảnh hưởng một cách trực tiếp hay gián tiếp đến những bộ phận khác. Một nhà quản lý không thể chỉ thực hiện thay đổi tới một khía cạnh trong tổ chức mà không quan tâm đến sự thay đổi này sẽ ảnh hưởng thế nào đến các khía cạnh khác. Ví dụ, khi giới thiệu một hệ thống thông tin mới, nhà quản lý phải xem xét hệ thống mới này sẽ ảnh hưởng đến cách thức hoạt động, trách nhiệm công việc và hệ thống thưởng hiện tại như thế nào. Nhằm nâng cao chất lượng của việc ra quyết định thiết kế, các nhà quản lý cần hiểu độ phức tạp, tính tác động lẫn nhau trong các mối quan hệ giữa môi trường tổ chức, chiến lược và thiết kế trong tổ chức. Các nhà quản lý lưu ý đến những tác động lẫn nhau đầy phức tạp này, từ đó tránh được những tác động ngược không lường trước mà quá trình tái thiết kế tổ chức có thể tác động đến những phần khác trong hệ thống.

Nguyên tắc cơ bản thứ hai trong thiết kế tổ chức là: *Thiết kế tạo động lực*. Khi sơ đồ tổ chức vẫn được giữ như cũ thì thiết kế tổ chức chỉ hơn một chỉ dẫn đơn giản ở chỗ ai sẽ báo cáo cho ai và các nhân viên sẽ đứng ở đâu trong sơ đồ tổ chức. Thiết kế tổ chức là sự liên kết giữa các phần khác nhau trong tổ chức: Con người trong công việc, các công việc họ làm, cấu trúc báo cáo thông thường và hệ thống tuyển chọn, tuyển dụng cũng như hệ thống thưởng. Do sơ đồ tổ chức không miêu tả đầy đủ các thành phần trong thiết kế tổ chức nên những thay đổi trong thiết kế tổ chức có thể diễn ra và thậm chí đang diễn ra ngay cả khi sơ đồ tổ chức vẫn được giữ nguyên.

Nguyên tắc cuối cùng, *không có duy nhất một cách tốt nhất để thiết kế tổ chức*. Nghiên cứu về tổ chức đã chỉ ra rằng chúng ta biết càng nhiều về các loại tổ chức thì ta càng ít khái quát hóa thiết kế tối ưu nhằm có được tổ chức hiệu quả. Không có riêng một cấu trúc, riêng một cách tổ chức hệ thống hay phương pháp bố trí nhân viên nào phù hợp với mọi tổ chức. Các tổ chức hoạt động trong những môi trường khác nhau với những chiến lược, sản phẩm, sức ép và cơ hội khác nhau. Hơn nữa, các tổ chức bao gồm những con người khác

nhau từ những địa phương khác nhau được quản lý bởi những phong cách lãnh đạo khác nhau. Vì vậy, thiết kế tốt nhất cho một tổ chức là thiết kế phù hợp với những bộ phận khác nhau một trong hệ thống tổ chức đó.

## **KHUÔN KHỔ CHO THIẾT KẾ TỔ CHỨC HIỆU QUẢ**

### **Đầu vào của việc thiết kế tổ chức**

Khi xác định hiệu quả tiềm năng của một bản thiết kế tổ chức chi tiết, một nhà quản lý phải khởi đầu bằng cách kiểm tra “đầu vào” có hợp với hệ thống tổ chức không. Mỗi tổ chức sẽ có những “đầu vào” chuyên biệt cần tiên hành xem xét. Các thiết kế khác nhau sẽ phù hợp với các “đầu vào” khác nhau. Vì vậy, để thiết kế được một tổ chức hiệu quả, một nhà quản lý phải hiểu “đầu vào” ở đây là gì và làm thế nào để chúng liên kết được với thiết kế tổ chức.

#### *Môi trường*

Mỗi tổ chức tồn tại và bị ảnh hưởng bởi môi trường mà nó hoạt động. Môi trường ở đây bao gồm con người, các tổ chức, các lực lượng kinh tế và xã hội, các định chế luật pháp. Một ví dụ về các ảnh hưởng của môi trường đến tổ chức bao gồm người mua (trực tiếp và gián tiếp), các nhà cung cấp, chính phủ, các nhóm kiểm soát, liên đoàn lao động, các đối thủ cạnh tranh, cơ quan tài chính và các nhóm có quyền lợi đặc biệt.

Môi trường sẽ ảnh hưởng mạnh đến tiềm năng có được từ thiết kế tổ chức riêng biệt. Chẳng hạn, môi trường, đặc biệt là những yêu cầu của khách hàng, quyết định hệ sản phẩm của một tổ chức cũng như nhấn mạnh vào chất lượng và giá cả. Tùy thuộc vào những yêu cầu nào của khách hàng - họ quan tâm hơn đến chất lượng hay giá cả hơn - các nhà quản lý sẽ phải đưa ra các quyết định thiết kế khác nhau. Môi trường cũng có thể tác động đến cách thiết kế vai trò và trách nhiệm của nhân viên. Những tổ chức bị ảnh hưởng mạnh bởi các sức ép của chính phủ hay các liên đoàn lao động sẽ phải đưa ra các quyết định thiết kế có xét đến nhu cầu của người lao động. Do chỉ có sự liên kết chặt chẽ giữa môi trường và thiết kế tổ chức hiệu quả, nên các nhà quản trị buộc phải mất thời gian đánh giá và thích nghi những thay đổi này sao cho phù hợp với môi trường của tổ chức.

#### *Chiến lược*

Một chiến lược kết hợp với môi trường tổ chức chính là nhân tố “đầu vào” thứ hai phải xem xét khi tìm kiếm một thiết kế tổ chức phù hợp nhất.

Hầu hết các tổ chức đều có tầm nhìn xác định tổ chức mình là gì và mong đạt được điều gì? Từ tầm nhìn này, các nhà lãnh đạo sẽ đưa ra chiến lược cụ thể như ra các quyết sách kinh doanh về thị trường, năng lực cung cấp và những năng lực cạnh tranh đặc biệt. Các nhà quản lý sẽ phải quyết định cần cung cấp những sản phẩm và dịch vụ gì, phân khúc thị trường ở đâu và làm thế nào tạo ra sự khác biệt về những yếu tố này trong một tổ chức đang cạnh tranh với mình. Các thiết kế tổ chức khác nhau sẽ phù hợp với những chiến lược tổ chức khác nhau. Ví dụ, nếu một công ty đang cố gắng trở thành nhà cung cấp sản phẩm đặc biệt với giá rẻ, thì họ sẽ phải đưa ra một thiết kế tổ chức sao cho giảm số lượng nhân công dư thừa cũng như khuyến khích nhân viên tập trung quản trị giá thành. Ngược lại, nếu một công ty tập trung sản xuất các sản phẩm mang tính sáng tạo đổi mới, thì họ lại mong có sự dư thừa nhân viên.

### **Các yếu tố nội tại của việc thiết kế tổ chức**

Bên cạnh việc tập trung kết hợp giữa yếu tố môi trường và chiến lược, một thiết kế tổ chức hiệu quả cũng cần có sự hòa hợp giữa các yếu tố bên trong, có nghĩa rằng các yếu tố nội tại phải hỗ trợ lẫn nhau. Các yếu tố nội tại của thiết kế tổ chức bao gồm nguồn nhân lực, công việc và nhiệm vụ, cấu trúc tổ chức chính thức và các hệ thống giúp liên kết ba yếu tố trên. Các nhà quản lý thường mất rất nhiều thời gian làm việc với những yếu tố tổ chức này, ngay cả khi họ không nhận ra điều đó. Khi một nhà quản lý tuyển một chuyên gia giám sát mới và quyết định người này sẽ báo cáo với ai khi vị quản lý tạo ra một bộ phận mới và quyết định bộ phận này sẽ liên kết với những bộ phận hiện có như thế nào, hoặc khi tạo ra những thay đổi trong hệ thống đánh giá hoạt động thì chính vị quản lý này đang thực hiện các hoạt động thiết kế tổ chức. Thật đáng tiếc, các nhà quản lý thường hiếm khi để ý đến hậu quả hay tầm quan trọng của các quyết định được đưa ra. Việc đảm bảo các yếu tố thiết kế phù hợp với chiến lược và môi trường tổ chức, cũng như giúp các yếu tố nội tại phù hợp với nhau, nhằm tạo ra được kết quả và văn hóa tổ chức được yêu thích chính là nhiệm vụ hàng đầu của thiết kế tổ chức.

#### ***Nhân sự***

Con người là xương sống của thiết kế tổ chức, vì nếu hoàn thành công việc hay nhiệm vụ, họ sẽ giúp tổ chức đạt được thành công trong việc đạt được chiến lược đề ra. Con người trong tổ chức thường khác nhau về kỹ năng, mối quan tâm và giá trị cũng như thái độ của họ đối với công việc đang làm. Một vài người mong muốn tự do, có trách nhiệm và thách thức, trong khi một vài người khác lại muốn công việc đơn giản và ít lo lắng. Một thiết kế tổ chức hiệu quả sẽ phải xem xét đến những nhu cầu khác nhau của nhân sự trong tổ

chức. Nhằm kết hợp con người và nhiệm vụ hiệu quả hơn, phải tạo ra những tiến trình thiết kế phải bảo đảm rằng nhân viên được sắp xếp vào những vị trí có thể ứng dụng tốt nhất các kỹ năng của mình. Điều này sẽ được bàn luận chi tiết hơn trong Chương Chín.

### **Nhiệm vụ**

Hầu hết các tổ chức đều bao gồm những con người khác nhau làm những công việc khác nhau. Công việc tự bản thân nó đã chia thành những nhiệm vụ chuyên biệt. Một số nhiệm vụ bao gồm một loạt công việc đơn giản hay phức tạp, trong khi những việc khác lại yêu cầu các hoạt động đa dạng. Khi một tổ chức hình thành nên cấu trúc chính thức, thì các nhiệm vụ thường được xác định rõ ràng trong một bản mô tả công việc chi tiết. Ví dụ, một công ty chuyên bán đồ ăn nhanh như McDonald's sẽ có những bản mô tả công việc vạch rõ những trách nhiệm công việc cụ thể cho mọi người làm trong nhà hàng. Trong một tổ chức gần như không có cấu trúc rõ ràng, thì các mô tả công việc hầu như chỉ tồn tại chung chung.

### **Cấu trúc**

Một nhà quản lý bắt đầu xây dựng một cấu trúc tổ chức bằng cách xác định các yêu cầu của mỗi công việc cá nhân và sau đó sắp xếp chúng thành nhóm. Khi những nhóm này tập hợp thành những nhóm lớn hơn, nhà quản lý cần tạo ra các cơ chế liên kết nhằm bảo đảm các nhóm này phối hợp với nhau cùng tiến tới mục tiêu chung. Thật lý tưởng, khi cấu trúc tổ chức phù hợp với môi trường và chiến lược của tổ chức, nó có thể giúp tổ chức hoàn thành được mục tiêu của mình.

Các yếu tố của cấu trúc bao gồm:

1. Thành lập nên các tiểu đơn vị như các bộ phận hoặc phân khu.
2. Phân cấp quản lý nhằm định rõ quyền hạn.
3. Các cơ chế kết nối như các ủy ban và những bộ phận chuyên trách nhằm bảo đảm các nhóm này phối hợp với nhau.

Những yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến hành vi ứng xử của con người trong tổ chức bằng cách phân loại các trách nhiệm công việc của mỗi cá nhân, con người sẽ làm việc ở đâu, kết hợp với ai, quyền hạn của họ ra sao, họ sẽ báo cáo cho ai cũng như làm thế nào để họ thực hiện nhiệm vụ của mình.

### **Hệ thống đánh giá**

Hệ thống đánh giá sẽ giúp nhà quản lý kết hợp, thu thập, phổ biến và đánh giá được những thông tin về tình hình hoạt động của từng nhân viên và



các nhóm.

Hệ thống đánh giá sử dụng dữ liệu về số lượng và/hoặc chất lượng nhằm đánh giá hiệu quả của hệ thống tổ chức, quá trình thực hiện công việc và/hoặc hiệu quả của con người trong tổ chức. Ví dụ, các công ty bán lẻ như L.L. Bean hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử thường sử dụng hệ thống đánh giá nhằm xem xét hiệu quả của các kênh bán hàng liên quan đến giá bán lẻ ghi trên catalogue. Những hệ thống đánh giá tập trung vào xem xét quá trình hoạt động của mỗi cá nhân hay nhóm thường được coi như hệ thống đánh giá hoạt động. Việc phối hợp giữa hệ thống đánh giá, các nhân viên và thiết kế tổ chức sẽ được bàn luận chi tiết hơn ở phần sau của chương này.

### *Hệ thống thưởng*

Mục đích của hệ thống thưởng nhằm khuyến khích con người hoàn thành công việc của họ theo cách sẽ giúp tổ chức nhanh chóng đạt được mục tiêu của mình. Muốn thiết kế hệ thống thưởng hiệu quả, các nhà quản lý phải lưu ý rằng họ đang trao thưởng cho các hoạt động được mong đợi. Thông thường, các hệ thống thưởng tạo động cơ cho hoạt động khác biệt với dự định của nhà quản lý <sup>4</sup>. Ví dụ, một công ty có thể coi trọng tinh thần làm việc nhóm, nhưng họ vẫn thưởng cho nhân viên dựa trên thành tích cá nhân. Nhằm khuyến khích hiệu quả làm việc đồng đội, một nhà quản lý sẽ cần thay đổi hệ thống thưởng. Điển hình là các hệ thống thưởng sẽ được dựa trên hệ thống đánh giá số lượng và chất lượng mặc dù chúng không liên kết với những tiêu chuẩn bên ngoài khác (như thâm niên công tác, học tiếp, chi phí cuộc sống...). Trong khi dạng phần thưởng phổ biến nhất là tiền bạc, thì các dạng phần thưởng khác cũng có thể được xem xét như chia sẻ lợi nhuận, đề bạt thăng chức, sự thừa nhận của cấp trên và trao cho các công việc mong muốn.

### *Hệ thống tuyển chọn và phát triển*

Hệ thống tuyển chọn và phát triển ảnh hưởng đến thiết kế tổ chức bằng cách tác động đến những hiểu biết, kỹ năng và phong cách của nhân viên. Hệ thống này cũng giúp bảo đảm rằng con người, công việc và cấu trúc hòa hợp với nhau trong một thiết kế tổ chức hiệu quả. Ví dụ, một xưởng giấy dựa trên nền tảng làm việc đồng đội để lập kế hoạch quản trị vận dụng hệ thống tuyển chọn và phát triển, hệ thống này sẽ đánh giá những người mới tuyển dụng dựa trên những kinh nghiệm họ có trong ngành công nghiệp giấy cũng như khả năng làm việc theo nhóm. Tại công ty này, hệ thống tuyển chọn và phát triển giúp bảo đảm quyền lợi và kỹ năng của người lao động sẽ phù hợp với nhiệm vụ phải làm. Khi không có sự kết hợp tốt giữa kỹ năng của một người với yêu cầu công việc thì hệ thống tuyển chọn và phát triển cũng sẽ trở nên

hữu dụng nhằm bảo đảm người nhân viên sẽ được tham gia những khóa đào tạo và phát triển cần thiết giúp làm việc một cách hiệu quả.

### *Văn hóa tổ chức*

Mặc dù văn hóa tổ chức không là cái gì hữu hình nhưng mọi tổ chức đều có văn hóa của riêng mình. Văn hóa tổ chức được định nghĩa là những giá trị và đức tin vốn được chia sẻ bởi hầu hết mọi người trong tổ chức và được duy trì trong thời gian lâu dài. Những giá trị và đức tin này cũng ảnh hưởng đến những tiêu chuẩn được chấp nhận hay phạm vi ứng xử có tính chất kim chỉ nam cho mọi hành động của các thành viên trong tổ chức. Bên cạnh các quy tắc này, các tổ chức còn phát triển các biểu tượng, các câu chuyện và những vị anh hùng của riêng mình. Những biểu tượng, câu chuyện và những vị anh hùng này sẽ phản ánh và nhấn mạnh hơn nữa các giá trị của tổ chức. Ví dụ, một trong những giá trị cơ bản của công ty Nordstrom's là cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất. Trong nhiều năm qua, Nordstrom's đã đặt ra những quy chuẩn về phục vụ khách hàng. Nhằm nhấn mạnh quy tắc này, công ty đã đưa các câu chuyện kể về những nhân viên sẵn sàng ra ngoài làm nhiệm vụ sau khi được gọi để làm ấm những chiếc xe của khách hàng trong mùa đông lạnh giá, hay những nhân viên sẵn sàng chuyển những bộ quần áo dự tiệc cho khách hàng vào những phút cuối cùng.<sup>5</sup>

Mối quan hệ giữa văn hóa và thiết kế tổ chức thường rất phức tạp nhưng có tác động tương hỗ với nhau. Một mặt, sự kết hợp của những yếu tố về thiết kế thường thúc đẩy các giá trị văn hóa phát triển. Ngược lại, văn hóa tổ chức cũng tác động ảnh hưởng đến cách sắp xếp những yếu tố thiết kế. Ví dụ, khi một tổ chức đề cao dịch vụ khách hàng, thì thiết kế tổ chức chắc chắn bao gồm các phương pháp hoạt động gắn với dịch vụ khách hàng. Mặc dù nhân tố thiết kế này có thể không thuộc về văn hóa tổ chức, nhưng rõ ràng những biện pháp này cũng sẽ nhấn mạnh giá trị của dịch vụ khách hàng cùng những tiêu chuẩn đi kèm.

## **THIẾT KẾ MỘT CẤU TRÚC CƠ BẢN**

Để thiết kế được một tổ chức hiệu quả, các nhà quản lý thường bắt đầu bằng cách tập trung vào những vấn đề liên quan đến cấu trúc tổ chức chính thống:

- Công việc và nhân sự nên được tổ chức và liên kết với nhau như thế nào?
- Tổ chức nên được chia theo chức năng, sản phẩm hay khu vực địa lý?
- Các nhà quản lý nên có những quyền hạn gì theo các cấp bậc khác nhau?

- Làm thế nào để nhà quản lý có thể bảo đảm rằng những nhóm khác nhau sẽ phối hợp với nhau, giúp thực hiện chiến lược của tổ chức và không chỉ hoàn thành các mục tiêu của riêng từng phòng ban.

Các quyết định liên quan đến cấu trúc tổ chức như trên sẽ là nền tảng cho thiết kế tổ chức khi nhà quản lý xác định được phương pháp thực hiện nhiệm vụ và cách thức con người sẽ làm việc với nhau. Sự sắp xếp giữa cơ cấu chính thức, các nhiệm vụ và nhân sự, đồng thời bảo đảm rằng các nhân tố thiết kế nội tại phù hợp với môi trường và chiến lược của tổ chức chỉ có thể xảy ra khi nhà quản lý đưa ra được quan điểm và áp dụng nó vào các quyết định liên quan đến cơ cấu chính thức. Phần này sẽ tập trung vào 4 vấn đề có quan hệ với nhau. Bốn vấn đề này là nền tảng cho một cơ cấu chính thức của tổ chức, đó là: Phân nhóm tổ chức, phân bổ quyền hạn, sự phụ thuộc lẫn nhau trong công việc và các cơ chế phối hợp.

### **Phân nhóm mang tính tổ chức**

Phân nhóm tổ chức đề ra phương pháp giúp nhân sự trong một công ty được phân thành từng nhóm giúp phân phối sản phẩm và dịch vụ. Bằng cách đưa ra liên kết nền tảng thông qua những nhà quản lý chung, chia sẻ nguồn lực và định rõ nhiệm vụ, các quyết định phân nhóm dựa xác định nhiệm vụ là gì và cách thực hiện các nhiệm vụ. Lý tưởng nhất là các quyết định phân nhóm hỗ trợ tổ chức thực hiện các chiến lược và đạt được những mục tiêu đề ra. Để tạo ra được những cơ hội như vậy, một nhà quản lý phải hiểu cách xác định phân nhóm tốt nhất đối với môi trường và chiến lược của tổ chức.<sup>6</sup>

Trong các tổ chức phân chia theo *chức năng*, các nhóm được tổ chức dựa trên các lĩnh vực chức năng đa dạng khác nhau cần thiết giúp đạt được các mục tiêu đề ra. Theo kiểu phân nhóm này, những người ở bộ phận bán lẻ sẽ làm việc cùng nhau, những người ở bộ phận sản xuất sẽ làm việc cùng nhau, những người ở bộ phận nghiên cứu và phát triển sẽ cùng nhau làm việc, vv và vv. Do các tổ chức phân chia theo chức năng tập trung phát triển nhân sự theo hướng trở thành các chuyên gia trong các nhiệm vụ chuyên biệt, nên các tổ chức này thường chú trọng về chất lượng cao trong các bộ phận chức năng. Nếu chiến lược của một tổ chức chỉ tập trung vào vào quản trị chi phí và đạt được lợi thế kinh tế nhờ qui mô thì hình thức phân chia tổ chức theo chức năng này thường mang lại hiệu quả nhất. Ngược lại, những nhóm được phân theo chức năng này sẽ không thường xuyên lưu ý đến những thay đổi trong môi trường tổ chức, vì những người trong nhóm thường chỉ quan tâm đến lĩnh vực của mình. Bởi vậy, một tổ chức được phân chia theo chức năng thường chỉ thích hợp nhất khi tổ chức này hoạt động trong môi trường tương đối ổn định

và sản xuất sản phẩm duy nhất, bền vững (hoặc những dây chuyền sản xuất liên quan đến nhau).

Khi mục tiêu của một tổ chức trở nên quá phức tạp và cần nhiều đối thoại hơn giữa các bộ phận chuyên trách, thì phương pháp tổ chức phân theo sản phẩm thường được áp dụng. Trong các tổ chức được phân chia theo sản phẩm, các chuyên gia có chuyên ngành khác nhau sẽ được phân vào 1 nhóm, dựa trên tính liên quan giữa chuyên ngành của họ với nhóm sản phẩm hay dịch vụ. Thành viên của các nhóm với các nhiệm vụ đa dạng và có một loạt các kỹ năng thường phối hợp với nhau vì họ đều đóng góp cho một năng xuất chung cuối cùng. Ví dụ, một hãng sản xuất sản phẩm tiêu dùng có thể được tổ chức theo từng dây chuyền sản xuất như dây chuyền sản xuất xà phòng thơm, dây chuyền sản xuất giấy ăn và dây chuyền sản xuất kem đánh răng. Một hãng tư vấn lớn có thể tổ chức theo các loại hình dịch vụ tư vấn khác nhau như tư vấn hệ thống thông tin, tư vấn chiến lược và tư vấn về thay đổi quản trị. Do các chức năng khác nhau được “gói” trong một bộ phận, nên một tổ chức phân theo sản phẩm có thể dễ dàng nắm bắt và xử lý các thông tin và tính phức tạp gia tăng của nhiệm vụ. Điều này là cần thiết khi cạnh tranh trong một môi trường ít ổn định hơn. Điểm yếu trong một tổ chức phân theo sản phẩm là cấu trúc này đã bỏ qua lợi ích kinh tế dựa trên quy mô sản phẩm và có thể dẫn đến liên kết yếu giữa các dây chuyền sản xuất.

Các tổ chức phân nhóm theo chi nhánh lại đưa ra một chiến lược phân nhóm phức tạp hơn một chút nhằm giúp tổ chức tập trung hiệu quả hơn vào các yêu cầu của các khách hàng hay khu vực thị trường khác nhau. Theo hình thức này, mọi người sẽ được phân nhóm theo khách hàng hay khu vực địa lý. Kết quả, những người làm việc theo các chức năng khác nhau và chuyên về lĩnh vực sản xuất hay dịch vụ khác nhau sẽ cùng được phân cùng nhóm do họ phục vụ một vùng địa lý hay khách hàng như nhau. Ví dụ, một ngân hàng có thể áp dụng cấu trúc chi nhánh hóa dựa trên loại hình khách hàng mà họ phục vụ (ví dụ, hoạt động ngân hàng tín dụng, đầu tư, hay thẻ chế hóa). Một cách tổ chức khác trong cấu trúc chi nhánh hóa là phân theo khu vực địa lý. Ví dụ, quay trở lại với hãng tư vấn mà ta đã đề cập ở phần trên, những nhà quản lý chớp bu có thể quyết định tái tổ chức mọi người thành những nhóm dựa trên khu vực địa lý (khu vực miền Đông, Tây, Nam, Bắc và trung tâm). Mỗi vùng sẽ được điều hành bởi một giám đốc hay đối tác quản lý chịu trách nhiệm bao quát tất cả mọi dịch vụ tư vấn (như tư vấn về chiến lược, hệ thống thông tin và thay đổi quản trị). Ưu điểm của cách phân nhóm này là giúp tổ chức tập trung đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của các khách hàng hay các vùng địa lý khác nhau. Thêm vào đó, tổ chức áp dụng cách phân chia này

cũng có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường và thị trường. Ngược lại, nhược điểm của nó là: Do các chức năng được sao lại giống nhau tại các chi nhánh, nên các chi nhánh thường không chú ý nhiều đến việc giảm bớt chi phí và liên kết yếu giữa các dây chuyền sản xuất. Bởi vậy, hình thức này nên được sử dụng khi khối lượng công việc kinh doanh đủ lớn để hỗ trợ cho việc các chức năng được lặp lại tại các chi nhánh khác nhau này.

Khi các tổ chức trở nên phức tạp hơn do yêu cầu của môi trường kinh doanh tăng lên, các tổ chức sẽ áp dụng cách phân nhóm ma trận để phản ứng hiệu quả với sức ép của môi trường cạnh tranh. Các tổ chức được phân chia theo hình thức ma trận này cố gắng đối mặt với những yêu cầu phức tạp mâu thuẫn nhau bằng cách đồng thời phân công nhân viên làm việc với cả hai đơn vị. Trong một tổ chức có phân nhóm ma trận tập trung vào cả phân nhóm theo sản xuất và phân nhóm theo chức năng, một nhân viên sẽ phải báo cáo cho cả giám đốc sản xuất và giám đốc hoạt động. Giám đốc sản xuất và giám đốc hoạt động có quyền hạn như nhau với nhân viên này. Ưu điểm của cấu trúc phức tạp này là nó tạo điều kiện cho tổ chức phản ứng hiệu quả với những thay đổi của môi trường cũng như đưa ra một chiến lược tập trung song song.

Vấn đề với một tổ chức phân chia theo ma trận là nó rất khó quản lý và luôn mang tính thách thức. Thông thường, các nhiệm vụ và vai trò của mỗi nhân viên sẽ không rõ ràng và mỗi nhân viên sẽ phải thích nghi với sự nhập nhằng này, đồng thời phải giỏi trong vai trò đàm phán, gánh vác trách nhiệm và đáp ứng các nhu cầu đa dạng. Kết quả, các tổ chức phân theo ma trận hiệu quả luôn đòi hỏi một hệ thống đánh giá và kiểm soát tay đôi. Sự chấp nhận của nhân viên với quyền hạn và lãnh đạo dựa trên chia sẻ thông tin và một văn hóa khuyến khích quản trị mâu thuẫn và quyền lực cân bằng<sup>7</sup>.

Hầu hết các tổ chức sử dụng vài liên kết giữa cấu trúc theo chức năng, sản xuất, chi nhánh và/hoặc ma trận. Một công ty sản xuất hàng tiêu dùng có thể có 5 chi nhánh sản xuất lớn, mỗi chi nhánh có bốn bộ phận chuyên trách (sản xuất, bán lẻ, kỹ thuật và tiếp thị marketing) và một bộ phận địa lý (sản xuất, bán lẻ, kỹ thuật, nghiên cứu và phát triển tầm quốc tế) cộng với một bộ phận marketing định hướng toàn bộ thị trường. Tiền đề ẩn đằng sau toàn bộ chương này chính là sẽ không có cách phân nhóm tổ chức lý tưởng nào được áp dụng cho tất cả; mỗi cách thức đều có điểm mạnh và điểm yếu (Xem Minh họa 8.1). Sự phân nhóm lý tưởng là cách vận dụng sao cho điểm mạnh và điểm yếu của cách thức phân nhóm đó phù hợp với môi trường bên ngoài, chiến lược nội tại và các nhân tố thiết kế tổ chức khác (bao gồm nhân sự và phân công nhiệm vụ).

Minh họa 8.1: Kết quả của những lựa chọn phân nhóm

Phân nhóm tổ chức	Lợi ích	Nhược điểm
Theo chức năng	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự tiết kiệm chi phí dựa trên qui mô trong các bộ phận chức năng.</li> <li>• Tạo điều kiện phát triển chuyên môn thành thạo theo chức năng.</li> <li>• Hỗ trợ khối lượng tới hạn trọng yếu bằng các chức năng/kỹ luật.</li> <li>• Tạo điều kiện cho các tổ chức đạt tới các mục tiêu chức năng.</li> <li>• Áp dụng tốt nhất khi chỉ có một hoặc vài sản phẩm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phản ứng chậm chạp với sự thay đổi của môi trường.</li> <li>• Liên kết yếu giữa các bộ phận chức năng.</li> <li>• Tạo ra nhiều quyết định đặt lên bàn của quản trị cấp cao.</li> <li>• Tầm nhìn về các mục tiêu tổ chức quan trọng bị giới hạn.</li> <li>• Ít sáng tạo, đột phá.</li> </ul>
Theo đầu ra và chi nhánh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khuyến khích các đơn vị thích nghi với sản phẩm, dịch vụ, thị trường, các vùng địa lý.</li> <li>• Thu hút sự giao tiếp hiệu quả giữa các bộ phận chuyên trách.</li> <li>• Phân quyền trong việc đưa ra các quyết định.</li> <li>• Phù hợp với những tổ chức lớn với nhiều sản phẩm đa dạng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mất đi khối lượng tới hạn, giảm chức năng chuyên môn hóa.</li> <li>• Kết hợp yếu giữa các dây chuyền sản xuất.</li> <li>• Khó đưa ra các tiêu chuẩn hóa cho các dây chuyền sản xuất.</li> </ul>
Theo ma trận	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đạt được phối hợp cần thiết đáp ứng các mục đích khác nhau.</li> <li>• Chia sẻ linh hoạt nguồn nhân sự trong sản xuất và khu vực địa lý.</li> <li>• Phù hợp với các quyết định phức tạp và môi trường kinh doanh không ổn định.</li> <li>• Phát triển các kỹ năng chuyên trách và sản phẩm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phát sinh những xung đột đáng kể.</li> <li>• Chi phí cho thiết kế và thực thi thiết kế.</li> <li>• Tốn thời gian.</li> <li>• Không ổn định.</li> <li>• Yêu cầu nhân viên phải chuyên nghiệp trong phản ứng với những nhu cầu đa dạng..</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phù hợp nhất với những công ty cỡ vừa với nhiều sản phẩm đa dạng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yêu cầu kỹ năng quản trị tinh vi.</li> </ul>
--	---	---

(Nguồn: R. Duncan "What Is the Right Organizational Structure?" – 1979)

### Phân bổ quyền hạn

Một vấn đề cơ bản tồn tại trong mọi cấu trúc tổ chức là sự phân bổ quyền hạn. Mọi tổ chức đều có một hệ thống cấp bậc quản lý chỉ rõ mối quan hệ báo cáo cũng như mô tả quyền hạn và trách nhiệm. Theo truyền thống, hầu hết các tổ chức thường sắp xếp hệ thống cấp bậc theo hình kim tự tháp với quyền lực tập trung vào những vị trí chóp bu. Khi bạn càng đi xuống tháp thì bạn càng được phân công ít quyền hạn hơn. Các tổ chức theo chế độ *tập trung quyền lực* vào tay một ít người có địa vị cao. Những tổ chức này sẽ có xu hướng quan liêu hơn và phù hợp với những môi trường, nhiệm vụ và hoạt động ít phức tạp. Những tổ chức *phân quyền* thì quyền hạn được phân bổ xuyên suốt tổ chức, tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có những thông tin và trách nhiệm cần thiết để đưa ra các quyết định quan trọng. Các tổ chức phân quyền phù hợp với những môi trường phức tạp hơn, nơi nhiệm vụ và công việc đòi hỏi phải đưa ra các quyết định phức tạp.

### Sự phụ thuộc lẫn nhau trong công việc

Cho đến thời điểm này, chúng ta đang bàn luận về cách cấu trúc tổ chức sẽ phân chia công việc như thế nào. Bất kể nhà quản lý có chọn sử dụng kiểu phân nhóm nào, thì ông ta cũng phải nhớ rằng nhóm này sẽ phụ thuộc vào thông tin và nguồn lực nhận được từ các nhóm khác trong tổ chức. Ví dụ, trong cấu trúc được phân theo chức năng, bộ phận marketing có được thông tin từ khách hàng và thị trường bán sản phẩm. Bộ phận marketing cần chia sẻ thông tin này với bộ phận thiết kế sản xuất vốn chịu trách nhiệm thiết kế các sản phẩm mới. Những người bán lẻ lần lượt bán sản phẩm lại đưa các đơn hàng cho bộ phận sản xuất để bộ phận này có thể tạo ra những loại sản phẩm hợp thời và có năng suất. Phải hiểu bản chất phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận để chọn ra cách phù hợp nhất nhằm phối hợp và liên kết các nhóm khác nhau trong tổ chức<sup>8</sup>.

Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm trong tổ chức dẫn đến sự phụ thuộc về nhiệm vụ và các loại phụ thuộc nhiệm vụ khác nhau đòi hỏi các cơ chế phối hợp khác nhau. Khi sự phụ thuộc nhiệm vụ giữa các nhóm trong tổ

chức trở nên phức tạp hơn, thì một nhà quản lý cần đưa ra các phương pháp phối hợp hiệu quả. Thách thức ở đây là việc sử dụng các cơ chế phối hợp sao cho chúng “khơi dòng” thông tin và đưa ra các mức độ phối hợp cần thiết, nhưng đồng thời không để phức tạp thêm, chi phí vượt quá mức và loại tác động lẫn nhau trong tổ chức.

Có ba loại phụ thuộc lẫn nhau trong nhiệm vụ của tổ chức:

1. Sự phụ thuộc đồng sức
2. Sự phụ thuộc dây chuyền hay phụ thuộc chuỗi.
3. Sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính tương hỗ.

*Sự phụ thuộc đồng sức* có nghĩa là mỗi nhóm đều đóng góp vào thành công chung của tổ chức nhưng không liên quan trực tiếp với các nhóm khác. Ví dụ, các bộ phận kinh doanh bán cùng một loại sản phẩm tại các khu vực địa lý khác nhau sẽ được liên kết lại qua sự phụ thuộc đồng sức. Các bộ phận kinh doanh này không phụ thuộc trực tiếp vào bộ phận kinh doanh kia khi thực hiện nhiệm vụ của mình, nhưng tất cả chúng đều đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

*Sự phụ thuộc dây chuyền* hay phụ thuộc chuỗi có nghĩa là nhóm này không thể bắt đầu công việc của mình cho đến khi nhóm khác đã hoàn thành công việc. Ví dụ, bộ phận sản xuất đang sản xuất một sản phẩm dựa trên thiết kế đặc biệt của bộ phận kỹ thuật. Bộ phận sản xuất sẽ không thể bắt đầu công việc của mình cho đến khi bộ phận kỹ thuật hoàn thành xong thiết kế sản phẩm đó.

*Sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính tương hỗ* xảy ra khi các bộ phận cần trao đổi thông tin và nguồn lực theo cơ chế liên tục. Việc phát triển một ý tưởng về một sản phẩm tiêu dùng mới là một ví dụ về sự phụ thuộc mang tính tương hỗ giữa các bộ phận marketing, kinh doanh, nghiên cứu và phát triển (R&D), sản xuất và hành chính.

Các loại phụ thuộc đồng sức, dây chuyền hay mang tính tương hỗ thể hiện tính phức tạp tương ứng tăng dần với sự phụ thuộc trong nhiệm vụ. Khi sự phụ thuộc nhiệm vụ giữa các nhóm trở nên phức tạp hơn, thì tổ chức sẽ cần tranh thủ các cơ chế hợp nhất phức tạp hơn và tốn kém hơn.

### **Kết hợp các nhóm – hợp nhất các cơ chế**

Có hàng loạt các cơ chế kết hợp có thể được sử dụng để hợp nhất các nhóm khác nhau trong tổ chức và bảo đảm các nhóm hợp tác với nhau cùng



hướng tới những mục tiêu chung. Một thiết kế tổ chức hiệu quả phụ thuộc vào các cơ chế kết hợp có thể nắm giữ những thông tin cần thiết và yêu cầu kết hợp tương xứng nhưng không phải mất quá nhiều thời gian hay tiền bạc trong tổ chức. Galbraith và Kazanjian đã phát triển một chuỗi liên tiếp các cơ chế kết hợp có thể được sử dụng để phối hợp các nhóm làm việc trong tổ chức<sup>3</sup>. Một phần của chuỗi liên tiếp này sẽ được giới thiệu ở Minh họa 8.2. Trên thực tế, hầu hết các tổ chức sẽ sử dụng nhiều hơn một trong các cơ chế hợp nhất này.

### **Minh họa 8.2: Các cơ chế hợp nhất**

#### *Quy trình tổ chức chính thống*

- Phân cấp quản trị.
- Tiêu chuẩn hóa các quy tắc và quy trình.
- Các mục tiêu và kế hoạch.

#### *Quy trình và vai trò không chính thức*

- Liên kết vùng.
- Luân chuyển công việc

#### *Vai trò và cơ cấu chính thống*

- Vai trò của người/đơn vị hợp nhất.
- Kết hợp các lực lượng chuyên trách và các phòng ban

Các quy trình tổ chức chính thống như phân cấp quản trị, các quy trình tiêu chuẩn hóa và các mục tiêu và kế hoạch là nền tảng cho sự kết hợp hoạt động giữa các nhóm với nhau. *Phân cấp quản trị* có lẽ là cơ chế được sử dụng thông dụng nhất nhằm giải quyết vấn đề phối hợp. Việc hai nhóm trong tổ chức hoặc nhiều hơn cùng báo cáo cho cùng một nhà quản lý sẽ kết nối các nhóm này, đồng thời tạo điều kiện cho nhà quản lý lập kênh thông tin giữa các Nhóm với nhau, giải quyết mâu thuẫn nếu có. Vấn đề với phương pháp này là mất thời gian, phức tạp và đắt đỏ. Thế nên, thông thường các tổ chức không thể đợi đến lúc các quyết định được đưa ra bởi một người ở vị trí cấp cao trong hệ thống tổ chức. Thực tế ngày nay nhiều tổ chức đang cắt giảm các cấp bậc nhằm tăng vận tốc đưa ra quyết định cũng như phản ứng hiệu quả hơn với các đòi hỏi từ thị trường.

*Quy tắc và quy trình tiêu chuẩn hóa* là một phương cách tổ chức chính thức khác giúp các nhóm làm việc phối hợp. Các quy tắc và quy trình xác định rõ cách thực thi nhiệm vụ của mỗi nhân viên. Các quy tắc có thể mang lại lợi ích kinh tế và có thể khá rõ ràng trong một tổ chức ổn định. Tuy nhiên chúng

cũng có thể tác dụng ngược. Các quy tắc đưa ra những hành vi ứng xử được chấp nhận tối thiểu và không khuyến khích mọi người bước ra khỏi phạm vi đó. Thêm vào đó, khi một tổ chức cần phản ứng với môi trường đang thay đổi nhanh chóng, thì các quy tắc có thể cản trở tổ chức đó trong tốc độ phản ứng của mình. Cuối cùng, thật khó để thay đổi các quy tắc khi chúng đã hình thành ăn sâu bén rễ, ngay cả khi những đổi thay này được cho phép. Ví dụ, một công ty sản xuất có định rõ những thủ tục để nhân viên phục vụ khách hàng có thể theo dõi. Các quy trình này sẽ kêu gọi những người giám sát chứ không phải nhân viên dịch vụ khách hàng nhằm biểu lộ các thông tin vận chuyển. Công ty đã phải tái thiết kế lại và áp dụng một chương trình dịch vụ khách hàng mới, theo đó khuyến khích tất cả các đại diện dịch vụ khách hàng làm bất cứ điều gì họ cho là cần thiết nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng cao. Tuy nhiên, khi khách hàng gọi tới yêu cầu ngày giao hàng và một nhân viên giám sát không có mặt, đại diện dịch vụ khách hàng khi đó, vẫn theo quy tắc cũ về thông tin giao hàng, đã từ chối nói cho khách hàng khi nào đơn hàng hoàn thành theo đúng mong muốn của ông ta. Mặc dù vị khách nổi giận song người đại diện dịch vụ vẫn không rời bỏ quy tắc cũ.

*Các mục tiêu và kế hoạch* cũng có thể phục vụ cho việc kết hợp các nhóm trong tổ chức. Ví dụ, đưa ra lịch làm việc và quy trình chính xác cho việc phát triển sản phẩm mới có thể thúc đẩy các nhóm khác nhau cùng làm việc hợp tác. Các nhóm phải làm việc vừa tách riêng, vừa phối hợp nhằm hoàn thành mục tiêu được đề ra. Các mục tiêu phải được biến thành hiện thực hoặc chúng có thể trở thành nguồn gốc nảy sinh vấn đề.

Khi một tổ chức hoạt động trong một môi trường không ổn định, thì các quy trình tổ chức chính thống không thể đủ linh động để tiến hành những thay đổi cần thiết nhằm kết hợp hoạt động giữa các nhóm khác nhau. Trong những tình huống như vậy, các tổ chức có thể áp dụng *các quy trình và vai trò không chính thống* cho phép kết hợp các nhóm thường xuyên hơn. Liên kết vùng hoặc địa phương là một cách các tổ chức có thể khuyến khích kết hợp không chính thống. Bằng cách đặt các đơn vị khác nhau tại các địa phương gần nhau về mặt địa lý, liên kết vùng sẽ khuyến khích đối thoại và liên kết. Ví dụ, văn phòng hàn lâm thuộc một trường đại học nhỏ muốn các giáo viên theo các chuyên ngành khác nhau chia sẻ thông tin về nội dung giảng dạy, nghiên cứu... Vì vậy những văn phòng giảng viên độc lập được di chuyển sao cho mỗi giảng viên ở khoa này chia sẻ được lĩnh vực chung với những giảng viên ở khoa khác. Không lâu sau khi việc di chuyển văn phòng được thực hiện, các khóa học mới dựa trên sự tập hợp các yếu tố khác nhau của các môn học đã được đề xuất.

*Luân chuyển công việc* là một quy trình không chính thức khác mà tổ chức có thể thực hiện để kết hợp các nhóm. Bằng cách luân chuyển nhân viên giữa các bộ phận khác nhau, nhân viên có thể có được cách nhìn đứng trên góc độ của các nhóm khác và có thể kết hợp cách nhìn mới vào công việc hiện tại của mình. Ví dụ, một công ty sản xuất yêu cầu các nhân viên bán hàng tới làm việc ba tháng ở bộ phận sản xuất và ba tháng ở bộ phận dịch vụ khách hàng trước khi họ tiến hành bán sản phẩm của công ty. Bằng cách làm việc ở bộ phận sản xuất và chăm sóc khách hàng trước khi bắt đầu công việc bán hàng, các nhân viên bán hàng này đã hiểu các khía cạnh của niềm hy vọng đặt ra khi bán các sản phẩm của công ty. Kết quả của hệ thống luân chuyển công việc thường kết hợp được các cách nhìn khác nhau trong hành vi ứng xử của nhân viên bán hàng khi làm việc.

Nếu tất cả các cách phối hợp trên đều không thành công, tổ chức có thể quay sang các cơ chế mang tính phức tạp hơn và tốn nhiều chi phí hơn, đó là xây dựng *những cơ cấu và vai trò chính thống*. Các vai trò chính thống có thể là một người riêng lẻ như một giám đốc sản xuất chịu trách nhiệm kết hợp bộ phận kỹ thuật, bán hàng, marketing và sản xuất hoặc cũng có thể là một bộ phận riêng biệt làm việc thường trực bao quát và phối hợp một loạt nhóm. Phương pháp kết hợp này sẽ làm tăng đáng kể chi phí đầu tư của tổ chức trên cả hai lĩnh vực tài chính và nguồn nhân sự. Hơn nữa, phương pháp này sẽ khó thực hiện, vì chúng thường gây ra sự chông chéo trong công việc cũng như phát sinh những mâu thuẫn tiềm tàng. Mặc dù vai trò của người/đơn vị hợp nhất này có trách nhiệm kết hợp các nhóm, nhưng thực tế họ không có được quyền hạn chính thức để làm việc với những người cần phối hợp. Thông thường thì họ phải sử dụng các kỹ năng tác động, tầm ảnh hưởng khác nhằm đạt được sự phối hợp cần thiết (để tìm hiểu thêm về các kỹ năng cần thiết tác động đến người khác, hãy xem Chương Năm). Bất chấp những vấn đề này, các tổ chức vẫn cần đến những bộ phận kết hợp chuyên trách nhằm đưa ra được sản phẩm mới trong khoảng thời gian ngắn và vẫn tìm thấy lợi ích còn vượt xa hơn chi phí khi thực hiện theo cách này.

Tóm lại, ta có thể sử dụng một loạt các cơ chế liên kết chiến lược để phối hợp và liên kết các cố gắng của các nhóm khác nhau trong cùng một tổ chức. Những cơ chế này đi từ quy trình chính thức hoặc không chính thức, khuyến khích phối hợp bằng cách tạo ra các hoàn cảnh cho hành vi phối hợp đến cách sử dụng các vai trò tổ chức cũng như các cơ cấu chính thức. Một nhà quản lý phải đánh giá được những ưu điểm và nhược điểm của mỗi loại cơ chế, từ đó xác định được một giải pháp kế hợp phù hợp nhất với môi trường và chiến lược của tổ chức mình cũng như đạt được hiệu quả về mặt chi phí. Ví dụ, một

tổ chức xây dựng một đội phát triển sản phẩm bị phân tán theo khu vực địa lý nhưng không muốn trả thêm tiền vé máy bay cho những cuộc gặp định kỳ thì sẽ không đạt được kết quả mong muốn. Nhìn chung, trong một tổ chức có ít sự chuyên môn hóa và phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận thì cũng có thể sử dụng cơ chế kết hợp ít phức tạp hơn. Trong môi trường phức tạp hơn các tổ chức sẽ đòi hỏi sự kết hợp xuyên suốt các nhóm trong tổ chức và thường xuyên sử dụng cả ba loại cơ chế kết hợp trên.

### **ỨNG DỤNG CÁC HỆ THỐNG GIÚP SẮP XẾP NHÂN SỰ, NHIỆM VỤ VÀ CẤU TRÚC**

Nhằm chắc chắn đạt được hiệu quả trong việc thiết kế tổ chức, cấu trúc, nhân sự và nhiệm vụ phải được sắp đặt hợp lý. Một trong những nguyên nhân khiến cho việc thiết kế tổ chức không được hiệu quả như mong muốn chính là sự bất hợp lý trong hệ thống tổ chức. Điều này có nghĩa là cách làm việc của các cá nhân và nhóm không phù hợp với chiến lược đề ra. Ví dụ, trong một hãng tư vấn công nghệ, các nhân viên bán hàng “bán” những dự án phức tạp với giá đắt hơn nhóm tư vấn. Trong hãng này, hệ thống đãi ngộ bán hàng được xây dựng dựa trên quy trình bán các dự án chứ không phải việc thực hiện thành công các dự án. Không có bất kỳ sự liên kết nào giữa bộ phận bán hàng và nhóm tư vấn có thể thay đổi vấn đề tồn tại, cho đến khi công ty kiểm tra lại cơ cấu thưởng cho nhân viên bán hàng. Do hệ thống đánh giá thực hiện công việc, hệ thống thưởng cũng như hệ thống tuyển chọn và phát triển là trung tâm cho việc sắp xếp cấu trúc, nhân viên, nhiệm vụ nên những hệ thống này sẽ được bàn luận chi tiết hơn trong những phần sau.

#### **Hệ thống đánh giá công việc**

Đây là một hệ thống mà tổ chức nên thực hiện nhằm có được các thông tin phản hồi có giá trị phục vụ cho việc đánh giá tính hiệu quả của thiết kế tổ chức cũng như thiết kế tổ chức có giúp được tổ chức thực thi chiến lược của mình không. Các tổ chức cũng cần sắp xếp các loại hệ thống đánh giá thông tin phản hồi nhận được nhằm khuyến khích các nhóm làm việc theo hướng đã định sẵn. Ví dụ, nếu một tổ chức đánh giá đội sản xuất dựa trên việc giảm chi phí và đội kỹ sư dựa trên những đột phá trong thiết kế sản phẩm thì những nhóm này sẽ khó làm việc với nhau vì họ tập trung làm việc theo các mục tiêu khác nhau. Các nhà quản lý cũng phải thận trọng lưu ý rằng các hệ thống đánh giá phải đưa ra được một khối lượng hợp lý các thông tin phản hồi và họ phải có kỹ năng và thời gian để sử dụng hệ thống này theo đúng thiết kế.

## Hệ thống thưởng

Hệ thống thưởng là một dụng cụ quyền lực khác mà các nhà quản lý có thể sử dụng để thúc đẩy thêm và thậm chí hướng dẫn thêm cho nhân viên của mình nhằm tạo ra sự kết hợp giữa cấu trúc với con người và nhiệm vụ. Ví dụ, khi một công ty máy tính mở rộng dây chuyền sản phẩm bao gồm cả sản phẩm mới với giá thấp thì họ thấy rằng họ đang gặp khó khăn khi bán chúng cho khách. Sau khi phân tích vấn đề, công ty nhận ra vấn đề nằm ở cấu trúc khuyến khích nhân viên bán hàng. Việc khích lệ bộ phận bán hàng dựa trên việc đạt được mục đích tài chính nói chung và không phụ thuộc vào những kênh sản phẩm riêng biệt nào. Do người bán hàng có thể dễ dàng đạt được mục tiêu doanh số của mình với những sản phẩm giá cao nên họ tập trung nỗ lực bán những sản phẩm này. Công ty liền phải thay đổi cơ cấu thưởng nhằm thúc đẩy những nhân viên bán hàng để bán được cả sản phẩm giá thấp và giá cao. Hệ thống thưởng phải được kiểm tra dưới ánh sáng của thiết kế tổ chức, đồng thời xem xét hệ thống thưởng có phù hợp với thiết kế cũng như chiến lược của tổ chức hay không.

Có một loạt các nguyên tắc chung mà nhà quản lý có thể sử dụng để thiết kế hệ thống thưởng, củng cố cho thiết kế tổ chức. Điều đầu tiên và trước nhất, hệ thống thưởng phải được hỗ trợ bởi một hệ thống đánh giá tốt. Nếu hệ thống đánh giá không đánh giá được những hành vi đặc biệt cũng như các nhân tố thực hiện công việc hỗ trợ cho chiến lược của tổ chức, thì hệ thống thưởng không thể giúp kết nối giữa con người và công việc<sup>10</sup>. Ví dụ, trong một trung tâm hỗ trợ khách hàng, bạn sẽ không muốn đánh giá và thưởng cho những nhân viên chỉ dựa trên số lượng cuộc gọi đã trả lời khi mà mục đích thực sự của trung tâm là làm thỏa mãn khách hàng. Nếu hệ thống đánh giá được thực hiện chỉ dựa trên các cuộc gọi của khách hàng được trả lời thì khách hàng sẽ cảm thấy phiền lòng khi những câu hỏi của mình chỉ nhận được những câu trả lời ngắn hoặc cụt lủn, nhân viên trả lời chỉ cố gắng trả lời càng nhiều càng tốt các cuộc gọi trong ngày. Một vấn đề nền tảng khác mà nhà quản lý cũng phải xem xét: Liệu nhân viên có thấy hệ thưởng công bằng và hợp lý? Nếu hệ thống thưởng bị nhân viên cho là không công bằng thì họ sẽ không ủng hộ thiết kế tổ chức. Các phần thưởng cũng cần thiết kế sao cho có thể đạt tới được. Điều này có nghĩa nhân viên phải cảm thấy những mục tiêu đó là thách thức nhưng công bằng và hoàn toàn trong tầm tay của họ. Cuối cùng, hệ thống thưởng phải được phân biệt được sự khác nhau của từng cá nhân. Loại phần thưởng hấp dẫn đối với các cá nhân thường khác biệt với trình độ, các giá trị, văn hóa, tuổi tác, các giá trị tinh thần và phong cách sống

của họ. Hệ thống thưởng hiệu quả nên đa dạng nhiều phần hơn là chỉ khuyến khích tài chính (như một trọng trách công việc mới, ưu tiên thực hiện một nhiệm vụ đặc biệt, được góp phần trong các quyết định mang tính chiến lược) và cố gắng thưởng cho nhân viên những phần thưởng họ cảm thấy ưng ý và mong muốn.

### **Hệ thống tuyển chọn và phát triển**

Cuối cùng, hệ thống tuyển chọn và phát triển cũng có thể khuyến khích sự sắp xếp giữa con người, nhiệm vụ và cấu trúc tổ chức. Các nhà quản lý sử dụng hệ thống tuyển chọn và phát triển nhằm tuyển dụng được những nhân viên phù hợp cho những vị trí công việc phù hợp. Ví dụ, một nhà quản lý trong một công ty dịch vụ tài chính cần tuyển một nhân viên bán cổ phần chứng khoán mới, người sẽ chịu trách nhiệm phát triển các mối quan hệ khách hàng mới. Một hệ thống tuyển chọn hiệu quả sẽ giúp nhà quản lý này xác định người nào thân mật, hiệu quả trong bán hàng và có thể liên hệ được với khách hàng tiềm năng, vì các kỹ năng này rất cần cho công việc. Trong tình huống này, hệ thống tuyển chọn và phát triển sẽ giúp nhà quản lý tạo ra sự hiệu quả hơn trong tổ chức bằng cách sắp xếp hợp lý con người và công việc. Hệ thống tuyển chọn và phát triển cũng có thể hữu dụng khi tái sắp xếp con người và công việc một cách hợp lý tùy theo sự thay đổi của điều kiện môi trường. Ví dụ, khi một công nghệ mới xuất hiện trên thị trường, thì một tổ chức có thể sử dụng hệ thống này nhằm xác định nhân viên cần các kỹ năng mới nào để giúp tổ chức duy trì được năng lực cạnh tranh.

Trong khi các kỹ thuật rất tinh vi đã được phát triển nhằm hỗ trợ cho các giám đốc nhân sự trong việc kết nối các yêu cầu công việc với những kỹ năng và khả năng của nhân viên, thì những hệ thống này thường được coi là hao tiền tốn của. Từ đó, nhiều nhà quản lý thường chỉ tin tưởng vào đánh giá của mình khi kết hợp con người với công việc phù hợp. Tuy nhiên những đánh giá này chỉ có được thành công ở một mức độ nhất định. Hoặc nhiều nhà quản lý đưa ra các giả định không đúng về yêu cầu công việc hay những kỹ năng và năng lực mà nhân viên cần có. Những công việc trong xưởng sản xuất được thiết kế tỉ mỉ, cố định theo thói quen và đoán trước được sẽ không phù hợp với những phẩm chất của một nhân viên vốn được giáo dục tốt, có nhiều kinh nghiệm trong những công việc đòi hỏi sự đa dạng. Một vài doanh nghiệp cũng cố gắng cải thiện điều này bằng cách thay đổi thiết kế công việc, sao cho công việc có phạm vi rộng và chất lượng hơn. Mở rộng phạm vi công việc kết hợp với những yếu tố trong những công việc thường ngày sẽ làm tăng độ đa dạng (ví dụ, các nhân viên có thể làm một lúc đo, cắt và uốn nếp trong nhà máy

may). Thay đổi chất lượng công việc, cho phép nhân viên có nhiều trách nhiệm hơn, tính tự động cao hơn và thách thức nhiều hơn (như những người dọn dẹp văn phòng được phép tự sắp xếp lịch làm việc của mình; đưa ra một ngân sách cho các bộ phận phụ trách nguồn cung). Tuy nhiên, khi tạo ra những thay đổi này, các nhà quản lý cũng cần lưu ý rằng: Những thay đổi trong thiết kế công việc cần phù hợp với yêu cầu của nhân viên. Một công ty bao bì giới thiệu một chương trình mở rộng phạm vi công việc với hy vọng sẽ giúp nhân viên cảm thấy vui vẻ và làm việc hiệu quả hơn. Nhưng thực tế cho kết quả ngược lại, vì nhiều nhân viên thích trở thành chuyên gia trong lĩnh vực chuyên biệt và không muốn phải gánh thêm trách nhiệm mà chương trình thay đổi chất lượng công việc mang lại. Từ đây, ta thấy rõ: Nhà quản lý cần mất thời gian tìm hiểu nhân viên cần gì trong công việc, từ đó đảm bảo những thay đổi được tạo ra trong công việc và cấu trúc phù hợp với nhu cầu của nhân viên.

## **NHỮNG PHỨC TẠP GIA TĂNG CỦA VIỆC THIẾT KẾ TỔ CHỨC**

Trong các phần trước, chúng ta đã tập trung tìm hiểu những nhân tố cơ bản của việc thiết kế tổ chức và cách kết hợp những nhân tố này nhằm thúc đẩy hiệu quả của tổ chức. Các nhà quản lý phải tiến hành xem xét một loạt các vấn đề khi cố gắng kết hợp con người, nhiệm vụ, cấu trúc và các hệ thống nhằm tạo ra một thiết kế tổ chức hiệu quả. Tuy nhiên, cũng có những phức tạp gia tăng mà nhà quản lý nên để ý. Sau đây có hai vấn đề gia tăng mà chúng tôi muốn đề cập khi thiết kế một tổ chức hiệu quả là các đối tác chiến lược và các tổ chức đa quốc gia.

### **Các đối tác chiến lược**

Theo truyền thống, khi bàn luận về thiết kế tổ chức thì trước hết phải tập trung vào các yếu tố nội tại. Tuy nhiên, trong vài thập kỷ trở lại đây, các công ty đã thay đổi cách kinh doanh của mình. Ngày càng có nhiều tổ chức tiến hành liên kết với các đơn vị khác cùng cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Những quan hệ đối tác này tạo nên những "ranh giới" mới, nhất là khi các tổ chức độc lập ngày càng hiếm dần. Kết quả, lựa chọn đối tác chiến lược trở thành nhân tố quan trọng trong thiết kế tổ chức. Nhìn chung các đối tác chiến lược mang đặc tính chính thức hay không chính thức phụ thuộc vào đặc điểm cũng như sức mạnh tổ chức giữa các đối tác với nhau.<sup>11</sup>

Các đối tác không chính thức dưới dạng tổ chức thương mại hay tổ chức liên kết được thành lập dựa trên kết nối và mối quan hệ lỏng lẻo giữa các đối

tác với nhau. Lợi ích của mối quan hệ đối tác không chính thức bao gồm sự tiết kiệm chi phí dựa trên qui mô sản xuất, tiếp cận thông tin và các nguồn lực. Do quan hệ đối tác kiểu này hiếm khi tận dụng được nguồn lực dài hạn, nên các tổ chức tham gia có thể dễ dàng hủy đi mối quan hệ đối tác với một chút chi phí bỏ ra. Cũng do tính đơn giản của mối quan hệ kiểu này, nên các tổ chức tham gia thường không bỏ ra quá nhiều thời gian hay nguồn lực để liên kết và quản lý đối tác của mình.

Ngược lại, các quan hệ đối tác chính thức thường là những bản thỏa thuận được lập ra một cách công bằng, yêu cầu các tổ chức tham gia phải tận tâm chia sẻ nguồn lực nhằm bảo đảm thành công của mối quan hệ đối tác. Những ví dụ của mối quan hệ đối tác chính thức bao gồm các công ty liên doanh, các liên hiệp hay các mạng phân phối. Trong một công ty liên doanh, hai công ty cùng nhau thành lập một công ty hợp pháp mới, liên kết những nguồn lực và/hoặc năng lực. Công ty liên doanh sản xuất ô tô New United (NUMMI) do Toyota và General Motor (GM) thành lập vào năm 1981 là một ví dụ của hình thức tổ chức liên doanh. NUMMI tạo điều kiện cho Toyota dễ dàng xâm nhập vào thị trường Mỹ và ngược lại GM tiếp cận được với phương pháp sản xuất vượt trội của Toyota. Liên hiệp là một dạng độc đáo của liên doanh, trong đó các tổ chức đối tác cùng góp các nguồn lực để đáp ứng cùng một nhu cầu giống nhau như nghiên cứu và phát triển chẳng hạn. Cuối cùng, *trong một mạng phân phối* sẽ có một công ty trung tâm liên kết với một nhóm các doanh nghiệp nhỏ, mỗi doanh nghiệp sẽ cung cấp/ đóng góp năng lực bổ xung vào quan hệ đối tác. Các công ty nhỏ trong mạng phân phối này thường tập hợp thành nhà cung cấp lớn cho một công ty lớn. Ví dụ, Toyota có một mạng lưới các nhà phân phối có mối liên hệ chặt chẽ với Toyota. Chính họ đã giúp cho Toyota vượt qua nhiều khủng hoảng và duy trì trở thành một trong những công ty có triển vọng nhất toàn cầu<sup>12</sup>. Do các mối quan hệ đối tác chính thức thường bao gồm cả các liên kết về tài chính và nguồn lực thực từ đối tác, mang tính lâu bền, nên các tổ chức đối tác thường có độ phụ thuộc lẫn nhau ở mức cao và phải chia sẻ nhiều nguồn lực hơn để kết hợp cũng như bảo đảm thành công cho mỗi quan hệ này.

Khi quyết định sử dụng loại đối tác chiến lược nào, các nhà quản lý phải cân bằng tiềm năng tạo giá trị của liên kết với chi phí bỏ ra. Tiềm năng tạo giá trị của mối quan hệ đối tác chính thức có thể rất cao, nhưng nếu tổ chức không có đủ nguồn lực và năng lực để quản lý hiệu quả mối quan hệ này thì quan hệ đối tác chính thức khó có thể thành công. Thêm vào đó, các nhà quản lý cũng phải xác nhận lại xem công ty của mình có phù hợp với các đối tác chiến lược tiềm năng hay không. Ngay cả khi có những lý do chiến lược biện minh cho



mối quan hệ đối tác này, mà không có sự phù hợp với nền văn hóa và cung cách quản lý của tổ chức đối tác thì mối quan hệ đối tác cũng khó có thể thành công. Tỷ lệ thất bại trong các mối quan hệ đối tác chiến lược thường ở mức rất cao, một phần vì nhiều hãng đã không tập trung quản trị mối quan hệ này. Do vậy, những người chịu trách nhiệm thiết kế tổ chức thường được khuyên hãy xem xét điểm mạnh và điểm yếu, cũng như các nguồn lực và yêu cầu quản trị các loại đối tác chiến lược khác nhau, trước khi bắt đầu tham gia một mối quan hệ đối tác chiến lược.

### Các tổ chức đa quốc gia

Giống như đối tác chiến lược, các tổ chức đa quốc gia có những vấn đề của riêng mình và những vấn đề này cũng cần phải được xem xét khi bàn đến thiết kế tổ chức. Trong những công ty đa quốc gia, vấn đề thiết kế tổ chức thường bị phức tạp hóa do quy mô, tính đa dạng của sản phẩm và thị trường cũng như sự phân tán địa lý. Hơn nữa, những tổ chức đa quốc gia thường hoạt động tại nhiều quốc gia khác nhau, mỗi nước lại có môi trường kinh doanh và tính pháp lý riêng, và đây cũng là điều phải tính đến. Các quốc gia khác nhau cũng thường có những giá trị và tiêu chuẩn kinh doanh khác nhau càng tạo ra những thách thức lớn hơn khi liên kết các thành phần trong tổ chức.

Chính những khác biệt trên đang tạo ra vô số phức tạp khi thiết kế một tổ chức đa quốc gia hiệu quả. Ví dụ, một công ty sản xuất hàng tiêu dùng được thiết lập bởi một dây chuyền sản xuất có thể đánh mất lợi ích kinh tế dựa trên quy mô khi yêu cầu sản phẩm có sự khác nhau trong mỗi quốc gia. Sở thích đặc trưng của quốc gia nay có thể không được ưa chuộng tại quốc gia khác, vì vậy một sản phẩm có thể phải có những cải biến nhỏ nhằm phù hợp với thói quen tiêu dùng của từng nước. Do việc kinh doanh có thể rất đa dạng tại từng quốc gia khác nhau, nên các tổ chức hoạt động tại nhiều quốc gia có thể rất khó khăn khi duy trì nguồn nhân lực tương tự nhau trong những khu vực khác nhau. Ví dụ, tại Mỹ người ta chấp nhận kết hợp công việc một cá nhân vào hoạt động của một Đội trong khi ở Anh điều này lại không được. Các yêu cầu luật pháp đối với người lao động ở châu Âu cũng rất khác ở Mexico. Những điều này có nghĩa, công việc cần được cấu trúc rất khác nhau tại những địa phương khác nhau. Cuối cùng, sự phân tán địa lý cũng khiến cho sự phụ thuộc trong công việc trở nên phức tạp hơn. Nếu một công ty quyết định đặt các nhà máy sản xuất từng phần của sản phẩm tại những địa phương khác nhau thì công ty đó có thể thu được lợi ích kinh tế dựa trên qui mô, nhưng đồng thời sẽ phải chịu chi phí gia tăng để hỗ trợ cho phần việc đưa các phần của sản phẩm từ những nơi khác nhau chuyển đến lắp ráp. Một nhà quản lý sẽ cần cân bằng

những điểm khác biệt này nhằm đối đa hóa lợi ích.

Để quản lý những phức tạp nảy sinh từ các tổ chức đa quốc gia, nhà quản lý thường áp dụng một trong bốn cách cấu trúc tổ chức đa quốc gia<sup>13</sup> cơ bản sau đây: Cấu trúc thứ nhất, và có lẽ đã từng được áp dụng rộng rãi nhất là *mô hình tổ chức đa quốc gia*. Mô hình này đã từng rất thịnh hành thời trước chiến tranh và sau đó trở nên phổ biến trong các công ty của châu Âu khi những công ty này phát triển mở rộng ra nước ngoài. Theo mô hình này, văn phòng tại mỗi nước sẽ có chức năng độc lập trong kinh doanh cũng như có quyền đưa ra hầu hết các quyết định tại nước sở tại (nếu không phải là tất cả). Do vậy, đây là một mô hình có tính phân quyền cao. Thêm vào đó, do ít có sự phụ thuộc lẫn nhau trong nhiệm vụ giữa các chi nhánh hay giữa trụ sở chính và các chi nhánh nên một nhà quản lý có thể sử dụng các cơ chế kết nối đơn giản như kiểm soát tài chính, để liên kết các chi nhánh khác nhau. Ưu điểm của mô hình đa quốc gia là nó tạo điều kiện cho các tổ chức đáp ứng được nhu cầu thị trường của từng địa phương. Tuy nhiên, nhược điểm của cấu trúc này là tổ chức sẽ gặp rắc rối khi tận dụng sự tiết kiệm chi phí dựa trên quy mô.

Một mô hình đa quốc gia phức tạp hơn một chút thường được áp dụng trong những thập niên đầu trong thời hậu chiến và cho đến giờ vẫn còn phổ biến trong các tổ chức của Mỹ là *mô hình tổ chức quốc tế*<sup>14</sup>. Theo mô hình này, các chi nhánh quốc tế sẽ có quyền kiểm soát nhất định về những thay đổi nhỏ trong sản phẩm và chiến lược tại thị trường địa phương. Tuy nhiên các chi nhánh vẫn phải phụ thuộc vào tổng hành dinh về các chiến lược chung nhất về các sản phẩm mới cũng như hoạt động của tổ chức. Kết quả là các chi nhánh quốc tế thường phải phụ thuộc nhiều hơn vào tổng hành dinh về chuyển giao phương pháp sản xuất cũng như thông tin hơn là theo mô hình tổ chức đa quốc gia. Hơn nữa, mô hình này sẽ làm nảy sinh các cơ chế liên kết phức tạp hơn do có nhiều sự phụ thuộc công việc lẫn nhau hơn giữa các chi nhánh và tổng hành dinh. Điểm mạnh của mô hình này là nó giúp các tổ chức đa quốc gia có thể liên kết các chi nhánh với nhau nhằm đạt được cắt giảm chi phí nhưng đồng thời nó cũng tạo ra sự linh động ở các chi nhánh do vậy tổ chức có thể thích nghi được với những môi trường địa phương khác nhau.

Cấu trúc thứ ba là *mô hình tổ chức toàn cầu*<sup>15</sup>. Mô hình này thường được các công ty Nhật áp dụng khi mở rộng thị trường vào thập niên 70 và 80. Đây là cấu trúc mô hình tập trung nhất với việc tổng hành dinh nắm giữ quyền kiểm soát hầu hết các hoạt động của tổ chức cả về tài sản, nguồn lực và các quyết định chiến lược. Theo mô hình này, mục đích của các chi nhánh quốc tế chỉ để phân phối sản phẩm và dịch vụ cho thị trường địa phương và giúp tổ

chức cắt giảm chi phí toàn cầu. Các chi nhánh quốc tế trước hết chịu trách nhiệm bán lẻ và dịch vụ thông qua việc lắp ráp các sản phẩm. Ưu điểm của mô hình này là nó tạo điều kiện cho tổ chức tận dụng được sự cắt giảm chi phí toàn cầu. Nhưng nhược điểm là các tổ chức toàn cầu thường không thích nghi cao với sự thay đổi của thị trường địa phương.

Từ những năm 80, Barlett và Ghoshal đã xem xét một mô hình đa quốc gia phức tạp hơn hẳn, và họ gọi đó là *mô hình xuyên quốc gia*<sup>16</sup>. Còn hơn là việc xây dựng một tổ chức với các chi nhánh độc lập tại từng quốc gia, trong mô hình này, các chi nhánh khác nhau trở thành chuyên gia trong các nguồn lực và/hoặc năng lực ưu tiên tùy theo nhu cầu của tổ chức. Các chi nhánh khác nhau kết hợp với tổng hành dinh cũng như với một phân nhóm các chi nhánh. Hãng Phillips được coi là hình mẫu tiêu biểu của mô hình xuyên quốc gia này. Tại Phillips, các chi nhánh tại những quốc gia khác nhau được coi là những người tiên phong và kết hợp các phần khác nhau trong dây chuyền sản xuất. Chi nhánh của Phillips tại Vương quốc Anh là chi nhánh đứng đầu chuyên phát triển công nghệ TV trong khi chi nhánh tại Bỉ chịu trách nhiệm phát triển và sản xuất đầu stereo. Phillips cũng tiến hành thành lập những phòng nghiên cứu cùng ngành tại các quốc gia khác nhau theo từng khu vực chuyên biệt khác nhau. Bằng cách này, các chi nhánh có thể đóng vai trò của tổng hành dinh trong một vài sản phẩm trong khi các chi nhánh khác lại đóng vai trò của tổng hành dinh trong một vài sản phẩm khác. Ưu điểm của mô hình này là tổ chức đa quốc gia có thể tạo ra năng suất toàn cầu đáp ứng hiệu quả những nhu cầu thay đổi trong môi trường kinh doanh tại các địa phương khác nhau.

Trong mô hình xuyên quốc gia, điều được coi là độc đáo nhất chính là sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các chi nhánh. Trong cả ba mô hình nói trên, mối quan hệ giữa các chi nhánh đều mang đặc điểm phụ thuộc lỏng lẻo. Chi nhánh này ảnh hưởng đến chi nhánh khác dựa trên tác động của nó đến tổng hành dinh. Theo cấu trúc thứ tư thì mối quan hệ giữa các chi nhánh lại không cần thông qua tổng hành dinh mà tác động trực tiếp đến nhau thông qua sản phẩm, nguồn lực, con người và thông tin. Kết quả là tổ chức phải sử dụng các cơ chế liên kết phức tạp hơn. Như đã đề cập về các mô hình đa quốc gia thì đây là mô hình hợp lý nhất cả về độ phức tạp và chi phí và nó cũng mang những ưu điểm chiến lược nếu có thể thực hiện và quản lý tốt.

## VĂN HÓA VÀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC

Quản lý mô hình tổ chức chỉ là bước đầu tiên có được một tổ chức hiệu quả. Mô hình các nhiệm vụ, cấu trúc, tuyển chọn và hệ thống thưởng thích

hợp dành cho nhân viên cũng có thể là một điều dễ làm. Tuy nhiên, một mô hình hợp lý trên giấy lại thường ít có tính thực tiễn ngoài đời. Một trong những yếu tố ảnh hưởng đến sự trái ngược này chính là văn hóa tổ chức. Ở mức cơ bản nhất, văn hóa tổ chức được định nghĩa là các giá trị, đức tin và các hoạt động chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. Giá trị là những đức tin được chia sẻ bởi những người trong tổ chức về chính tổ chức mình đang làm việc và cách quản trị của nó. Các hoạt động tổ chức, dù chính thức hay không chính thức, đều là cách con người cư xử trong tổ chức. Các hoạt động chính thức bao gồm các nhân tố như các hoạt động nhân sự, quá trình hoạt động của tổ chức như ra các quyết định, các quy trình chính thức như lập kế hoạch dự án và ngân sách. Các hoạt động chính thức cũng có thể bao gồm các diễn văn, các buổi lễ chính thức. Các hoạt động không chính thức là các quy tắc được tổ chức quy định hướng dẫn cách cư xử, nhận thức và cảm giác của mọi người trong tổ chức. Cả hai loại hoạt động này đều là nhân tố quan trọng trong văn hóa tổ chức vì chúng phản ánh và củng cố cho các giá trị văn hóa.

Không thể có hai tổ chức có cùng một nền văn hóa. Các tổ chức được phân biệt dựa trên cả nội dung và sức mạnh văn hóa của mình. Nội dung văn hóa nói đến các giá trị đặc trưng, đức tin và hoạt động gộp cả trong văn hóa tổ chức. Sức mạnh văn hóa ở đây được thể hiện thông qua cấp bậc cảm xúc mà các nhân viên cảm nhận được trong văn hóa tổ chức cũng như tính kiên định trước sau như một mà các thành viên có được với văn hóa tổ chức. Một tổ chức được coi là có văn hóa mạnh khi các thành viên có cảm xúc mạnh với nền văn hóa của nó cũng như số lượng các thành viên tin tưởng vào các giá trị và hoạt động văn hóa tổ chức.

Nội dung của văn hóa tổ chức là sự kết hợp giữa các nhân tố nội tại và môi trường hoạt động. Một trong những nhân tố nội tại có ảnh hưởng mạnh nhất đến văn hóa tổ chức là các nhà lãnh đạo. Giá trị, hành vi cư xử và uy tín của một nhà lãnh đạo có thể tạo ra một tấm gương phản chiếu giúp nhân viên biết tổ chức sẽ hoạt động như thế nào và coi trọng những gì. Các nhà lãnh đạo cũng có thể ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức thông qua tầm nhìn chiến lược, nhiệm vụ hay những tuyên bố chính thức và quan trọng nhất là thông qua mô hình tổ chức (ví dụ như nhân sự, nhiệm vụ, cấu trúc tổ chức chính thức và các hệ thống). Văn hóa tổ chức cũng được hiện lên thông qua ảnh hưởng mà các yếu tố mô hình tác động lên hành vi ứng xử của các nhân viên trong tổ chức. Ví dụ, một công ty sản xuất thép gắn với một cấu trúc tổ chức chuyên chức năng và tập trung hóa cao. Công ty này không có một hệ thống quản trị hoạt động chính thức và những người có hiệu năng thấp thường được chuyển chuyên một công việc khác, nơi họ vẫn có thể được giữ lại công ty nhưng sẽ ít ảnh

hưởng đến hoạt động chung. Kết quả của chính sách nhân sự nhân từ sẽ là công ty được coi như "mẹ hiền". Sự thật, công ty này đã không sử dụng các phương pháp đánh giá công việc nghiêm túc, kết hợp với việc hiện nó đang là một công ty phân cấp, tập trung hóa, và bị ảnh hưởng bởi sự phát triển của văn hóa coi trọng uy quyền, sự đảm bảo công việc và sự trung thành. Các yếu tố mô hình đã ảnh hưởng đến đặc điểm của văn hóa tổ chức này. Nhà quản lý cũng cần phải thận trọng về những cấu trúc họ tạo dựng khi việc lựa chọn những yếu tố mô hình có thể đưa đến những kết quả không định trước tác động đến văn hóa tổ chức. Hơn nữa, một khi một nhà quản lý đã tạo dựng được cấu trúc và một văn hóa tổ chức xuất hiện thì sẽ rất khó thay đổi.

Nội dung văn hóa của một tổ chức cũng bị tác động bởi những yếu tố môi trường như môi trường kinh doanh, ngành nghề kinh doanh và quốc gia nơi tổ chức thành lập. Ví dụ, một công ty kinh doanh trong một ngành công nghiệp có đặc tính thay đổi công nghệ nhanh, có thể đề cao tính sáng tạo và cởi mở với sự thay đổi. Khi xét các yếu tố ảnh hưởng của quốc gia nơi tổ chức thành lập đối với nguồn gốc văn hóa tổ chức, Trompenaars và Hampden - Turner sử dụng hai hướng của văn hóa quốc gia nhằm phát triển loại hình của bốn mô hình văn hóa tổ chức định tính: Phân cấp bình đẳng và định hướng của con người với công việc<sup>17</sup>. Những mô hình này được phân biệt bởi cách thức mà các nhân viên quan hệ với nhau trong tổ chức và quan hệ của nhân viên với tổ chức; cách nhân viên đánh giá quyền hạn, sự học hỏi, mâu thuẫn và thay đổi cũng như phương pháp nhân viên được thưởng và tạo động lực làm việc. Các tác giả đã nhận thấy rằng, những mô hình văn hóa quốc gia khác nhau đều có ảnh hưởng ít nhiều tới các tổ chức. Ví dụ, các công ty được thành lập ở Mỹ vốn có nền văn hóa "tên lửa", theo đó, họ được coi là những công ty có chủ nghĩa quân bình cao và rất tập trung vào công việc. Do các nước khác nhau có cách nhìn của riêng mình về tổ chức, cũng như một nhà quản lý tốt cần phải có những phẩm chất gì, nên văn hóa quốc gia cũng sẽ ảnh hưởng đến những giá trị của tổ chức.

Do tổ chức cũng là hệ thống, nên văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi các yếu tố mô hình tổ chức. Ví dụ, hãy quay lại với trường hợp doanh nghiệp sản xuất thép ở phần trên. Trong những năm 80, công ty sản xuất thép này trải qua môi trường cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng. Công ty phải tiến hành cắt giảm chi phí hoặc mất vị trí cạnh tranh và đối mặt với phá sản. Vì vậy, công ty muốn tiến hành nhiều thay đổi trong mô hình tổ chức của mình, thay đổi từ định hướng sản xuất sang định hướng thị trường, sử dụng và phát triển các hệ thống đánh giá công việc của nhân viên, cắt giảm số lượng nhân công như một cách giảm chi phí. Việc đưa ra những quyết định

này quả là khó khăn vì nội dung văn hóa của công ty rất rõ ràng và hiện vẫn còn bám rễ sâu chặt trong công ty. Nhưng giờ đây các nhà quản trị phải đối mặt với cảm giác cấp bách cần đổi thay (cùng với sự thật là nhiều nhà quản trị tầm trung được bổ nhiệm nhưng làm việc không hiệu quả sẽ bị sa thải). Mô hình tổ chức mới này sẽ có tác động sau khi văn hóa tổ chức thay đổi.

Cùng với việc dành thời gian để phát triển và thúc đẩy văn hóa tổ chức, quyết định chỉ rõ mong muốn nhân viên mới học văn hóa tổ chức như thế nào cũng rất quan trọng với các nhà quản lý. Một nhân tố cần thiết để duy trì và phát triển văn hóa một tổ chức là sự hòa nhập của các nhân viên mới vào tổ chức. Có hai cách hòa nhập chung nhất: Hòa nhập mang tính cá nhân và hòa nhập mang tính tổ chức. Trong cách thức hòa nhập cá nhân, tổ chức không có một chương trình tiêu chuẩn giúp các nhân viên mới hòa nhập vào văn hóa tổ chức mình<sup>18</sup>. Những nhân viên mới thường tự mình khởi đầu, không qua một chương trình đào tạo chính thức dành cho nhân viên mới và cũng không được các cố vấn chính thức giúp hòa nhập vào văn hóa tổ chức. Ngược lại, trong cách hòa nhập mang tính tổ chức, những nhân viên mới thường được tập trung và tham gia vào một khóa đào tạo dành riêng cho họ, khóa đào tạo này sẽ đưa ra một loạt các mức học và có những cố vấn riêng giúp nhân viên hòa hợp được vào văn hóa tổ chức. Các tổ chức thực hiện chương trình hòa nhập dành cho nhân viên mới thường là những tổ chức đánh giá cao văn hóa công ty và coi nó như một lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, Công ty phần mềm Trilogy đã chọn cách hòa hợp mang tính tổ chức và khắt khe dành cho những nhân viên mới của mình. Họ tập hợp những nhân viên mới thành một nhóm và đào tạo họ tại Đại học Trilogy trong ba tháng. Tại đó, những nhân viên mới sẽ được học về văn hóa Trilogy. Trilogy nhận ra rằng, văn hóa công ty không chỉ dành cho mọi người, mà họ còn nhận ra rằng nền văn hóa lành mạnh có thể giúp hãng chiếm được lợi thế chiến lược trên thị trường vốn thay đổi với tốc độ chóng mặt như thị trường phần mềm<sup>19</sup>.

### **Đánh giá văn hóa**

Giải mã nội dung và sức mạnh trong văn hóa của một công ty có thể là một nhiệm vụ khó khăn. Bạn không thể chỉ tiến vào một tổ chức và hỏi các thành viên của tổ chức đó về những giá trị và đánh giá của họ, vì những khía cạnh văn hóa này thường mang ý nghĩa ẩn dụ, và do vậy khó có thể bàn luận rõ ràng. Thay vào đó, sẽ tốt hơn nếu ta bắt đầu tiếp cận văn hóa bằng cách xem xét những hoạt động chính thức và không chính thức phản ánh những giá trị căn bản của văn hóa doanh nghiệp. Một vài hoạt động này có thể hữu hình như những dấu hiệu, sổ lưu niệm, các sự kiện hay lễ kỷ niệm và các hoạt động

ngoài trời khác. Bạn cũng có thể xem xét về những hoạt động không thể hiện ra rõ ràng trong văn hóa một tổ chức bằng cách gặp gỡ nhân viên và hỏi về những nhân tố như cấu trúc tổ chức, hệ thống thưởng, hệ thống quản trị công việc, các câu chuyện và những vị anh hùng trong tổ chức. Khi bạn bắt đầu tìm hiểu về những hoạt động chính thức và không chính thức của văn hóa tổ chức, thì cũng là lúc bạn có thể bắt đầu định nghĩa được các giá trị được phản ánh thông qua những hoạt động đó. Đồng thời, bạn phải xem xét tỉ mỉ những mâu thuẫn tiềm tàng giữa các hoạt động và giá trị. Ví dụ, không có nơi đỗ xe dành riêng cho các nhà quản lý có thể phản ánh văn hóa công bình. Tuy nhiên các nhà quản lý cấp cao cũng có thể có những sự kiện đặc biệt hay các kế hoạch đền bù khiến bạn đặt ra những câu hỏi về nền văn hóa quân bình này.

Dấu hiệu giúp tìm hiểu văn hóa một tổ chức có ở khắp mọi nơi, nếu bạn là người chịu khó quan sát và lắng nghe. Điều quan trọng khi tìm hiểu về văn hóa tổ chức là xem cách các thành viên nhìn nhận nó, nói về nó và về những gì họ đã từng trải qua. Những gì mà người quan sát coi là kỳ cục và phi lý có thể lại là điều rất bình thường đối với những nhân viên trong tổ chức. Người quan sát cố gắng tìm hiểu văn hóa một tổ chức cũng phải cố gắng kết hợp các diễn văn về nhiệm vụ hay các nhân tố nội tại của mô hình tổ chức với các sự kiện thực thể diễn ra hàng ngày của công ty.

### **Các động lực văn hóa: Ảnh hưởng của chúng lên công việc hàng ngày của tổ chức**

Văn hóa có thể là một tài sản hoặc nguy cơ của tổ chức thông thường thì là cả hai điều này. Khi là một tài sản, văn hóa tổ chức có thể tác động mạnh mẽ đến các hoạt động kinh tế và thành công của tổ chức trong tương lai. Giá trị kinh tế trong văn hóa có được là do văn hóa đã tác động lên sự tận tâm của các nhân viên (Stephen L. Fink đã lưu ý điều này trong chương 4). Trong khi sự tận tâm được khuyến khích bởi các yếu tố mô hình tổ chức như lương bổng, lợi ích và các cơ hội phát triển, thì những khuyến khích vô hình cũng - một phần của văn hóa cũng làm tăng thêm sự tận tâm đó. Những khuyến khích vô hình bao gồm gắn bó chặt chẽ với những mục tiêu của tổ chức, tự nguyện giúp đỡ người khác và coi trọng sự khác biệt giữa các cá nhân cũng như tính sáng tạo. Ví dụ, một công ty phần mềm coi trọng cách làm việc chăm chỉ của nhân viên với hy vọng họ sẽ tạo nên một sản phẩm siêu hạng về mặt kỹ thuật. Về mặt cạnh tranh, một điều quan trọng đối với công ty chính là dẫn đầu thị trường với những công nghệ mới. Thêm vào đó, thách thức để tạo ra một máy tính mới cũng thú vị và thu hút được các nhà thiết kế máy tính, những người muốn dẫn đầu về mặt công nghệ. Ban quản trị công ty đã khuyến khích nhóm thiết kế

làm tất cả những gì có thể để tạo nên được sản phẩm mới. Việc nhấn mạnh những giá trị văn hóa đã giúp đẩy nhanh hiệu quả. Bằng cách chuyển đổi những giá trị văn hóa thành những hoạt động hữu hình cụ thể, một tổ chức có thể gửi đi thông điệp tới các nhân viên của mình về việc tổ chức là ai và tại sao nó lại là độc nhất vô nhị. Bằng cách truyền bá những giá trị văn hóa cho nhân viên cũng như duy trì một văn hóa tổ chức mạnh, một tổ chức cũng có thể có được sự tận tâm và lòng trung thành. Thông qua cảm giác trung thành này, nhân viên sẽ có hứng thú để nỗ lực hết mình giúp tổ chức đạt được những mục tiêu của mình. Văn hóa tổ chức cũng có thể trở thành tài sản khi nó khuyến khích sự kết hợp và hòa hợp giữa các nhóm khác nhau trong tổ chức. Một văn hóa dựa trên những quy tắc rõ ràng xuyên suốt sẽ đồng thời tạo nên một tiêu chuẩn giúp các nhóm cần phối hợp với nhau một cách tốt nhất.

Văn hóa là nguy cơ của tổ chức, đó là những giá trị nền tảng được sẻ chia, những giá trị này có thể tác động lên mọi người khiến họ cư xử theo cách phản tác dụng với những mục tiêu của tổ chức. Ví dụ, một công ty chỉ coi trọng công nghệ tiên tiến và do vậy luôn đặt cao vai trò của nhóm kỹ sư. Công ty này sẽ gặp vấn đề khi nhóm kỹ sư thiết kế một sản phẩm không được đánh giá cao trên thị trường. Mặc dù bộ phận tiếp thị đã đặt ra những câu hỏi về giá trị của sản phẩm trước khi đưa vào sản xuất, nhưng họ không muốn bàn luận vấn đề này với nhóm kỹ sư, vì các kỹ sư được coi vào hàng “top”. Sản phẩm được phát triển đã gặp thất bại trên thị trường. Trong trường hợp này, văn hóa tổ chức đã ngăn cản các thành viên thể hiện những lời phê bình có giá trị. Văn hóa tổ chức cũng có thể trở thành một nguy cơ nếu nó ngăn cản tổ chức thích nghi với những thay đổi của môi trường. Sự liên kết có thể phù hợp với môi trường này nhưng chưa chắc thích hợp với môi trường khác. Thêm vào đó, các nhà quản lý tại những tổ chức lớn thường trung thành với một hệ thống giá trị và có thể không nhìn ra sự cần thiết phải thay đổi. Kết quả là văn hóa tổ chức mạnh lại trở thành vật cản, khi nó dẫn đến suy nghĩ cục bộ, rời xa tính sáng tạo và đa dạng cũng như kiềm chế sự thay đổi. Các nhà quản lý phải làm việc chăm chỉ nhằm bảo đảm rằng văn hóa mạnh trong tổ chức không tạo nên một tổ chức trì trệ, luôn đi sau.

Một cách quản lý sự lưỡng phân giữa nhu cầu có một văn hóa tổ chức mạnh và nhu cầu thích ứng là phát triển một văn hóa tổ chức mạnh để cao sự thay đổi không ngừng và có khả năng thích ứng<sup>20</sup>. Trong những tổ chức khuyến khích sự thay đổi thích ứng, các nhà quản lý phải quan tâm nhiều hơn đến những thay đổi của môi trường và những thay đổi mô hình ban đầu nhằm phản ứng với thị trường. Những tổ chức này coi trọng nhu cầu của tất cả những ai tham phiên hợp lý về tổ chức, từ các nhân viên, khách hàng, cổ đông



và cộng đồng nơi tổ chức hoạt động. Coi trọng những người và quá trình tạo ra và quản lý thay đổi liên tục này, bất kể họ ở cấp bậc nào trong tổ chức. Khi văn hóa tổ chức hiện tại vẫn còn phù hợp, các giá trị và hành vi của văn hóa vẫn có thể khuyến khích những hành vi ứng xử mới. Các nhà quản lý có thể sử dụng sự hiểu biết của mình về văn hóa tổ chức mình nhằm tạo đà cho những mục tiêu mới. Ví dụ, giá trị của làm việc chăm chỉ trong một công ty máy tính có thể được tận dụng nhằm đáp ứng sức ép cạnh tranh mới hay giải quyết một vấn đề với đội phát triển sản phẩm mới.

Văn hóa thích ứng đòi hỏi các nhà quản lý có thể cân bằng sự trung thành/gắn bó các giá trị chủ yếu với sự linh động trong mô hình tổ chức và hoạt động. Mô hình tổ chức nhất định phải xem xét đến sự phù hợp bên trong mô hình cũng như với chiến lược và môi trường của tổ chức. Các nhà lãnh đạo trong những tổ chức nhanh thích nghi phải khuyến khích tài năng lãnh đạo ở những người khác và khuyến khích tạo lập những nét văn hóa và quá trình tạo nhằm làm nổi bật vai trò lãnh đạo tại mọi cấp bậc trong tổ chức. Họ phải đưa ra những thách thức để tổ chức tiến tới sự hiệu quả nói chung, sự đồng đẳng trong mô hình và tiến tới đón đầu những thách thức cạnh tranh ở phía trước (xem Minh họa 8.3)

### **Minh họa 8.3: Các nguyên tắc đòi hỏi của nền văn hóa thích ứng**

1. Các nhà quản lý có thể cân bằng sự gắn bó các giá trị chủ yếu với sự linh động trong mô hình tổ chức
2. Các mô hình tổ chức mang tính linh động
3. Các mô hình phù hợp với môi trường và chiến lược của hãng
4. Các nhà lãnh đạo khuyến khích tài năng lãnh đạo ở người khác
5. Tạo nên những nét văn hóa và quá trình làm nổi bật vai trò tại mọi cấp bậc

### **Văn hóa và sự thay đổi**

Trong thực tế, một vài tổ chức sẽ phát triển văn hóa thích nghi. Thế nhưng thường nói dễ hơn làm. Do vậy, đôi lúc các tổ chức sẽ cần phải chịu đựng một vài loại hình thay đổi văn hóa, bất chấp đó là thay đổi trong nội dung hay thay đổi trong sức mạnh của văn hóa. Do văn hóa là sự biểu thị các giá trị, đức tin và sự thừa nhận nên nó rất khó thay đổi. Mặc dù các chiến lược thay đổi cụ thể sẽ được đề cập đến trong chương 11, nhưng việc bất kỳ một tác nhân thay đổi nào hiểu được nền văn hoá, và cách thức nó có thể được vận dụng để hỗ trợ, hay ngăn cản sự thay đổi của tổ chức là một điều cốt

yếu. Khi các nhà quản lý hiểu sức mạnh và nội dung của văn hóa, họ có thể sử dụng thông tin để đánh giá những kháng cự có thể gặp phải khi cố gắng thay đổi văn hóa tổ chức. Chắc chắn là thay đổi một văn hóa tổ chức mạnh sẽ khó khăn hơn thay đổi một văn hóa tổ chức yếu, vì thay đổi văn hóa tổ chức mạnh cũng có nghĩa là bất hành vi của hầu hết mọi người phải thay đổi. Thêm vào đó, mức độ kháng cự phụ thuộc vào mức độ thay đổi trong nội dung văn hóa. Các nhà quản lý sẽ ít phải đối mặt với sự kháng cự hơn nếu chỉ một hay hai phần trong nội dung văn hóa phải thay đổi.

Khi môi trường đã thay đổi một cách chóng mặt đến nỗi tổ chức phải thay đổi cách thức cơ bản mà nó nghĩ và nó hành động thì đây chính là lúc thích hợp để thay đổi văn hóa tổ chức<sup>21</sup>. Trong những tình huống như vậy, những hành động cố chấp hay/và những vấn đề đạo đức chỉ làm rõ ràng thêm rằng những hoạt động truyền thống của tổ chức sẽ không còn phù hợp. Việc bãi bỏ các quy định và sự cạnh tranh dữ dội có thể khiến một công ty phải thay đổi nội dung văn hóa của mình. Ví dụ, việc bãi bỏ quy định sẽ khiến các công ty dịch vụ điện thoại phải chịu những thay đổi văn hóa đáng kể. Thay đổi quan trọng về công nghệ cũng đưa đến các cơ hội để thay đổi văn hóa. Khi một văn phòng chính phủ đưa ra một hệ thống cơ sở dữ liệu phân quyền thì công ty dịch vụ điện thoại cũng phải chịu sự thay đổi văn hóa, trong đó đánh giá cao việc đưa ra quyết định phân quyền và các nhân viên được trao quyền tự đưa ra các quyết định của chính mình.

Một phương pháp cũng được xác định là hiệu quả khi tạo ra sự thay đổi văn hóa là tạo ra một cảm giác khủng hoảng hoặc cấp thiết cần đổi thay và sau đó đưa ra một hướng đi mới dựa trên những nhân tố thành công chủ yếu của tổ chức cũng như những người ủng hộ chính. Hướng đi mới này cần phải được liên tục thông tin xuyên suốt tổ chức để nhân viên hiểu và bắt đầu chấp nhận. Thêm vào đó, các lãnh đạo cũng phải làm gương với cách ứng xử mới bằng cách giúp đỡ nhân viên tiếp thu và hành động theo hướng văn hóa mới. Khi đối mặt với khủng hoảng, các tổ chức có thể thay đổi nhanh hơn. Tuy nhiên, những thay đổi này sẽ không thể diễn ra mà không mất nhiều thời gian và công sức của lãnh đạo.

Bất cứ khi nào có thể, trước khi tiến hành thay đổi văn hóa tổ chức, các nhà lãnh đạo nên tự hỏi mình liệu có thể dùng các yếu tố mô hình nhằm khuyến khích sự thay đổi cách ứng xử, nhất là khi văn hóa tổ chức mới xuất hiện từ mô hình tổ chức mới. Mọi người trong các tổ chức thường có xu hướng hiểu sự thay đổi này liên kết với góc độ văn hóa tổ chức hiện đang tồn tại. Các nhà quản lý nên học cách sử dụng văn hóa tổ chức hiện có để thúc đẩy tổ

chức tiến tới cách nghĩ mới. Ví dụ một cơ sở hàn lâm có một nền văn hóa coi trọng các cuộc hội thảo và diễn đàn về các vấn đề hàn lâm. Tuy nhiên, vài năm trước, các khoa đã trở nên dần khép kín và số sinh viên giảm dần. Khi trường này đối mặt với sự giảm sút trong số lượng sinh viên đầu vào - một mối nguy cơ ảnh hưởng đến khả năng tồn tại trong dài hạn của trường, ban lãnh đạo đã kêu gọi phát huy các giá trị tiềm tàng của cơ sở hàn lâm nhằm khuyến khích một thay đổi có định hướng.

Văn hóa tổ chức cũng có thể thay đổi bằng cách tập trung vào các hành động của những thành viên tổ chức hiện tại, bằng cách tuyển dụng những nhân viên mới để họ mang vào đó nét văn hóa mới và bằng cách xã hội hóa mọi người theo cách ứng xử mới. Chúng ta đã xem xét cách các yếu tố mô hình tạo điều kiện khuyến khích cách ứng xử chi tiết như thế nào (ví dụ như phương pháp đánh giá công việc với cách ứng xử trực tiếp). Tuy nhiên điều quan trọng không kém là xây dựng các hoạt động không chính thức (như các quy tắc, câu chuyện và các anh hùng), nó sẽ khuyến khích những thay đổi văn hóa như đúng mong muốn. Một công ty muốn khuyến khích tất cả các nhân viên thảo luận và giải quyết các vấn đề theo cách của mình. Nếu một bộ phận giải quyết được một vấn đề về tính đặc trưng của sản phẩm bằng cách tái thiết kế lại cách đóng gói sản phẩm thì ngay lập tức họ đã trở thành anh hùng. Tên của bộ phận đó có thể xuất hiện trên bảng thông báo hoặc tờ báo nội bộ của công ty; hành vi của họ sẽ xuất hiện trong bài phát biểu hoặc các cuộc nói chuyện của ban quản trị. Những câu chuyện này có thể giúp mọi người xác định được loại hành vi được trông đợi trong văn hóa tổ chức mới.

Tương tự, việc chuyển những người không thể hoặc không muốn chấp nhận những giá trị văn hóa mới cũng có thể giúp thay đổi văn hóa. Sự thay đổi của tập đoàn General Electric từ nền văn hóa tập trung, chuyên quyền và quan liêu thành văn hóa được đặc trưng bởi các nhân viên sáng tạo và chuyển động "tốc độ, giản đơn và tự tin" đã được ghi vào sử sách. Để khuyến khích sự thay đổi này, các nhà quản lý, những người trước kia chỉ được đánh giá thông qua kết quả tài chính, giờ được khuyến khích tự đưa ra các quyết định trong tổ chức nhằm có được sự tận tâm và liên kết. Mới đây, một nhà quản lý cấp cao, người trước đây đạt được tất cả các mục tiêu tài chính của mình, đã bị tước bỏ quyền quản lý của mình vì cô ấy hành xử một cách độc đoán nhằm đạt được các mục tiêu tài chính. Sự từ chức của cô được đề cập trong bản báo cáo hàng năm của công ty General Electric đã phát đi một dấu hiệu mạnh mẽ từ ban quản trị về tầm quan trọng của văn hóa tổ chức mới.

## KẾT LUẬN

Các nhà lãnh đạo tại mọi cấp bậc có thể sử dụng các nguyên tắc mô hình tổ chức được giới thiệu trong chương này để xây dựng một tổ chức hoạt động hiệu quả và có năng lực. Quản trị con người, nhiệm vụ, cấu trúc tổ chức và các hoạt động khác nhằm giúp chúng hòa hợp với nhau và phù hợp với môi trường là điều khó khăn, nhưng các lãnh đạo làm được điều này sẽ phát triển được văn hóa tổ chức cần thiết, có hiệu quả trong thời gian dài. Thường thì việc kiểm soát các cấu trúc và hoạt động của tổ chức có thể đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian nhưng lợi ích thu được chắc chắn sẽ giá trị hơn chi phí bỏ ra.

## Chương Chín

# THÁCH THỨC TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC MỘT CÁCH CHIẾN LƯỢC

Charles J. Fornbrun

---

**T**rong thập niên gần đây, toàn cầu hóa đã làm tăng đáng kể các đối thủ cạnh tranh và thúc đẩy các công ty trở nên *hiệu quả* hơn - tìm cách giảm chi phí, tăng doanh thu và năng suất. Hiệu quả hơn so với đối thủ không chỉ là mong muốn, mà còn là điều cần thiết: Nó giúp các doanh nghiệp có lợi thế nhất định thông qua giá sản phẩm thấp hơn, hỗ trợ các chiến lược marketing và phân phối rộng hơn. Ngược lại, việc nâng cao năng suất cũng đòi hỏi các hệ thống nội bộ khác nhau trong việc kiểm soát và khen thưởng cho sự đóng góp của nhân sự công ty. Đây là thách thức mà các nhà quản lý luôn phải đấu tranh để có thể đáp ứng được.

Nhưng lợi nhuận cũng khó có thể duy trì được lâu, nếu chỉ thông qua thúc đẩy hiệu năng. Có nghĩa là, trong thời gian dài, thật khó duy trì lợi nhuận chung chỉ bằng cách cắt giảm chi phí. Áp lực phải theo kịp hoặc vượt lên tốc độ tăng trưởng của đối thủ buộc các nhà quản lý phải trở nên thận trọng hơn khi hướng công ty mình tới năng lực sáng tạo. Những đột phá về công nghệ buộc các công ty phải trở nên *tính toán* hơn khi nhận diện và khai thác các ý tưởng mới. Dù vậy, để tiến nhanh hơn và có được lợi thế là người dẫn đầu, đòi hỏi phải bỏ qua những hệ thống cấp bậc truyền thống luôn triệt tiêu sự sáng tạo. Không ngạc nhiên khi các nhà quản lý đang ngày càng cố gắng tìm cách khuyến khích *tất cả* nhân viên nhằm gia tăng giá trị.

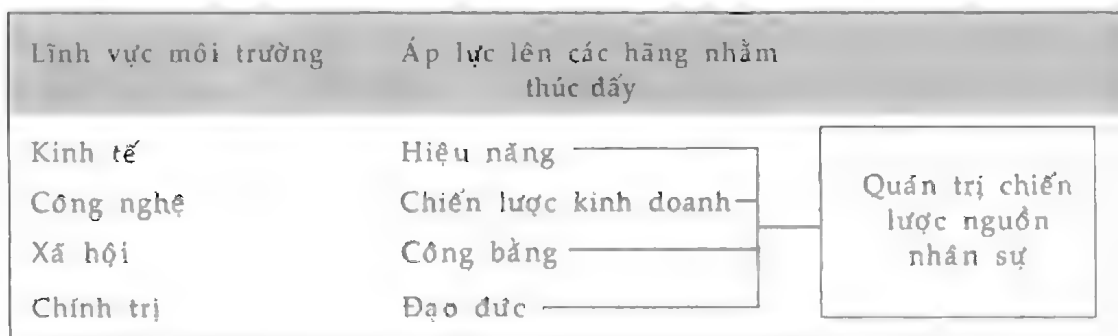
Nếu sự cạnh tranh vẫn ngày càng gay gắt, do thay đổi về công nghệ và toàn cầu hóa thị trường, thì các công ty cũng đã trải qua những sự can thiệp từ những bên có liên quan lợi ích vốn khắt khe. Cộng đồng, những người giám sát kinh doanh (chuyên trách của chính phủ) và thậm chí là các nhà đầu tư giờ đây không còn hài lòng với những nhà quản lý vốn chỉ quan tâm đến hiệu quả kinh tế, tính cạnh tranh và sáng tạo; mà họ còn đặt hy vọng vào sự chân thành về mặt đạo đức liên quan đến trách nhiệm với cộng đồng và xã hội, trước những lo lắng của các nhà hoạt động xã hội về các nhóm lợi ích đặc biệt.

Rồi sau đó, họ lại sai lầm khi mong muốn tha thứ những nhà quản lý với tư cách đáng nghi ngờ; đánh giá thấp đi những nhân tố bên ngoài như ô nhiễm môi trường; cố tình giảm rủi ro của những tiến bộ công nghệ và tính may rủi trong sản xuất. Hơn thế nữa, nhiều nhà quản lý còn bị đem ra trách cứ bởi những người giám sát kinh doanh, các nhà đầu tư, nhân viên và những nhà hoạt động môi trường, vì đã thất bại trong việc truyền tải một cách thỏa đáng nền tảng đạo đức của những gì mà công ty của họ đã làm. Tất cả những điều này đã tạo áp lực cho quản lý khi phát triển hệ thống nội bộ mạnh hơn giúp động viên và khuyến khích các hành vi ứng xử đạo đức của nhân viên

Cuối cùng, các cá nhân và các nhóm bị tước đặc quyền bởi chủ nghĩa bảo thủ kiểu cũ và quan điểm tự do kinh doanh cũng trở nên lớn tiếng hơn khi yêu cầu *công bằng và dân chủ* liên quan đến kế hoạch phân chia thu nhập, lợi thế và đặc quyền. Nhận thức về phân phối lợi ích không công bằng đã làm tăng đấu đá nội bộ và đặt ra những câu hỏi về sự công bằng trong quá trình phân chia những phần thưởng của tổ chức, ở đây có thể là sự đền đáp, thăng chức hay thừa nhận.

Khi các nhà quản lý ngày nay dự tính về những cơ hội mở ra trước mắt họ, họ thấy mình phải đấu tranh nhiều hơn bao giờ hết để phản ứng với những nhu cầu nâng cao hiệu quả, thực thi chiến lược kinh doanh, công bằng và đạo đức - 4 lĩnh vực hoạt động liên quan. Khi phản ứng với sự thay đổi của môi trường đòi hỏi các công ty không chỉ phải đưa ra chiến lược cạnh tranh mới thông qua hiệu năng và tính sáng tạo, mà còn phải có những bước tiếp cận mạnh mẽ về quản trị nhân sự để có thể vượt qua những giới hạn của sự phân cấp truyền thống, hiển nhiên nhất có lẽ là trong những sản phẩm do người lao động sản xuất; hoặc doanh thu mà nhân viên tạo ra. Như Minh họa 9.1 đã chỉ ra, những áp lực này đòi hỏi các nhà quản lý phải nghĩ một cách *chiến lược* hơn về tài sản đặc biệt của họ - nguồn nhân lực.

Minh họa 9.1: Môi trường đã tác động đến các doanh nghiệp như thế nào



### QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC LÀ GÌ?

Quản trị nguồn nhân lực (Human resource management- HRM) đã tiến triển từ việc lưu giữ sổ sách và hoạt động nhân sự giản đơn thành sự pha trộn phức tạp của hàng loạt các chương trình chiến lược, truyền thống và các hoạt động thực tế được thực hiện một cách hợp pháp<sup>1</sup>. Thông thường, hoạt động HRM liên quan đến bốn lĩnh vực sau:

1. *Các hoạt động tuyển chọn*: Bao gồm các hoạt động chuyển nhân sự giữa các vị trí, thông qua hình thức đề bạt hoặc tuyển dụng từ bên ngoài.
2. *Các hoạt động đánh giá*: Các hệ thống kiểm tra và đánh giá những loại hoạt động phối hợp nhân lực khác nhau.
3. *Các hoạt động thưởng*: Các hệ thống mà thông qua đó nhân viên được công nhận và đền bù xứng đáng cho hiệu quả làm việc tốt.
4. *Các hoạt động phát triển*: Các hoạt động đa dạng hướng tới nâng cao độ phù hợp giữa những kỹ năng của người lao động và yêu cầu công việc.

Bạn có thể hình dung rằng nếu chúng ta gắn kết được những hoạt động trên, chúng sẽ hỗ trợ lẫn nhau, từ đó nâng cao hiệu quả của mỗi hoạt động. Buồn thay, mặc dù thường xuyên phát biểu “nhân lực là tài sản quan trọng nhất của chúng ta”, nhưng rất ít doanh nghiệp thực sự quản lý nguồn nhân lực một cách có hệ thống. Trên thực tế, hầu hết chính sách và hoạt động nhân lực của các công ty đều là kết quả của may mắn tình cờ và ngẫu nhiên, tiến triển từ hoạt động trong quá khứ hay bất chước những “hoạt động tốt nhất” đã được áp dụng phổ biến.

Các doanh nghiệp được điều hành hiệu quả sẽ cố gắng đạt độ vững chắc xuyên suốt hệ thống cũng như các hoạt động và nỗ lực xây dựng sự gắn kết chặt chẽ hơn giữa các hệ thống tuyển chọn, đánh giá, phát triển và lương

thường. Tính gắn kết ở đây có thể có nhiều dạng. Khi các công ty chọn được cách tốt nhất để quản lý nhân viên, thì cùng với thời gian, sự lựa chọn này sẽ định hình nên những nét văn hóa đặc trưng. Ví dụ, vài công ty gắn liền với hoạt động “tuyển dụng những người giỏi nhất”. Kèm theo với quan điểm này, họ không chỉ xông xáo trong việc tuyển dụng, mà còn chắc chắn trả mức lương khởi điểm cao hơn các doanh nghiệp cùng ngành, và tạo ra các quỹ đào tạo và phát triển dành cho những nhân viên tuyển dụng mới. Họ cũng sẽ gắn các hoạt động nguồn nhân lực với chính sách đề bạt nội bộ và do vậy có xu hướng phát triển lực lượng lao động gắn bó trung thành với hãng. Sẽ rất hiếm khi các công ty này đưa “người ngoài” vào nắm giữ những vị trí chủ chốt, thay vào đó, phần lớn họ dựa vào thị trường lao động được quản lý và bố trí nội bộ. Quả thực, đối với những người quan sát từ bên ngoài, đôi khi họ gần giống như một “pháo đài” được bảo vệ kỹ lưỡng, hầu như không thể “thâm nhập”.<sup>2</sup>

Nhờ khả năng phát triển nguồn nhân lực trung thành mà các công ty dạng pháo đài thường xuyên gặt hái được những kết quả tuyệt vời. Trong cuốn sách *“The Loyalty Effect”* (*Hiệu quả của sự trung thành*), Fred Reichheld và Thomas Teal đã công bố một nghiên cứu được thực hiện bởi Tập đoàn tư vấn Boston (BCC). Nghiên cứu chỉ ra cách thức làm thế nào để các ngành công nghiệp, các công ty với tỷ lệ duy trì nhân viên ở mức cao nhất có thể kiếm được những khoản lợi nhuận cao nhất<sup>3</sup>. Tỷ lệ duy trì nhân viên gắn với lợi nhuận vì nó làm giảm chi phí trong tổng doanh thu và chi phí đào tạo, đồng thời thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm cũng như hiệu quả công việc.

Ngược lại, vài công ty lại chọn lựa chiến lược nguồn nhân lực “chộp được những gì có thể chộp được” (*catch as catch can*). Họ tuyển dụng khi cần, đầu tư chút ít vào đào tạo và phát triển, đồng thời thường xuyên coi công việc và các vị trí như chiếc cửa xoay và địa vị chỉ là nhất thời. Đối với những người bên ngoài, các hãng này có vẻ dễ vào nhưng cạnh tranh trong đó lại gay gắt, chỉ hấp dẫn đối với những người thích chuyển đổi và cơ hội. Tức là, những công ty này chỉ hấp dẫn khi đóng vai trò là một “bước đệm” cho các bước phát triển tiếp theo và là môi trường đào tạo thực tế, nhưng không ai lại mong muốn tạo dựng sự nghiệp lâu dài ở những công ty như vậy. Những hãng có văn hóa được xác định bởi tính tạm thời của các nhân viên có kỹ năng cao cấp vốn cơ bản chỉ tận tâm với công việc (chứ không phải với công ty) thường phổ biến trong ngành công nghiệp thời trang, quảng cáo hay máy tính cá nhân.

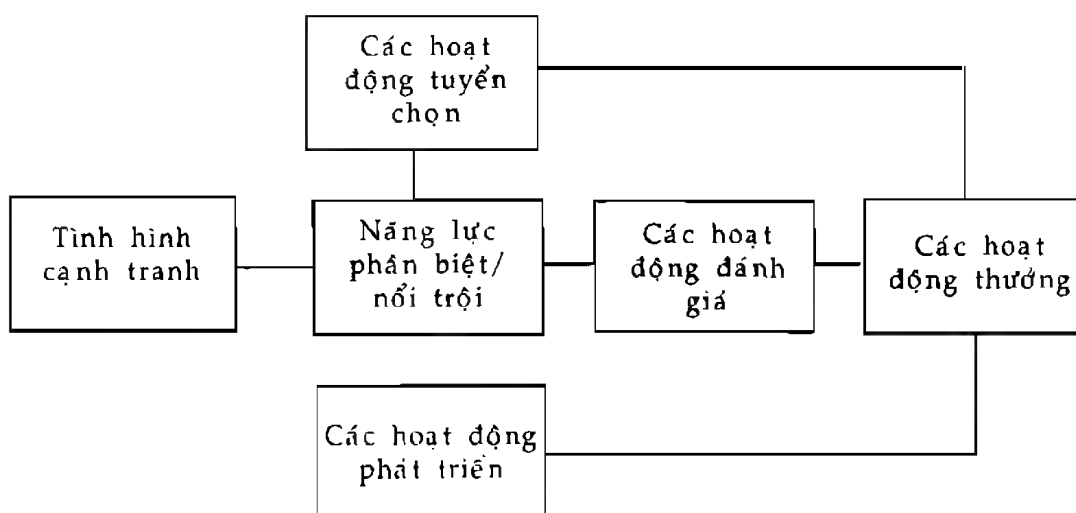


Trong thập kỷ gần đây, nhiều công ty đã ứng dụng cuộc cách mạng Internet để phát triển thành cấu trúc mạng. Công nghệ Internet đã thay đổi cách làm việc sẵn có thông qua việc tạo ra những phương tiện liên lạc mới, những kênh phân phối mới và các phương cách mới, đáp ứng các lời đề nghị của khách hàng về sản phẩm theo yêu cầu trong mọi lúc, cũng như các dịch vụ theo nguyện vọng. Ngược lại, các công ty cũng tự mình phải đối mặt với nhu cầu về những kỹ năng, năng lực và hoạt động mới còn thiếu khi xây dựng “pháo đài” của mình. Để thích nghi được cũng có nghĩa là phải nhận ra tầm quan trọng của cá nhân các doanh nhân đến thành công của công ty, và sẵn lòng xem xét đến nhu cầu của nhân viên về lịch công tác linh động, nơi làm việc phù hợp, các hoạt động chi trả lành mạnh và sự tận tâm trong tổ chức đó là những đặc trưng trong cách bố trí mạng nhân sự mới.

### **Quản trị nguồn nhân lực: từ hoạt động đến chiến lược**

Bất kỳ ai có liên quan với Bộ phận nhân sự đều biết rằng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực có nội dung hoạt động đáng kể. Bộ phận này cố vấn chi tiết về cách phân tích công việc và tuyển dụng những ứng viên phù hợp, phương cách đánh giá thành tích công việc bằng phương pháp cho điểm, đưa ra những chương trình đãi ngộ nhân viên và cách thiết kế các chương trình đào tạo theo dự án triển khai và hàng loạt...

Tuy nhiên, trong môi trường đang thay đổi như hiện nay, thì lĩnh vực cần thiết trước tiên là đưa ra cách thức để công ty có thể tiến hành các hoạt động quản trị nguồn nhân lực một cách chiến lược hơn để có thể lợi dụng được tiềm năng nhân sự. *Quản trị chiến lược nguồn nhân sự* (Strategic Human Resource Management - SHRM) bao gồm những cố gắng có hệ thống kết nối các hoạt động nguồn nhân sự và nét văn hóa của một công ty với chiến lược cạnh tranh, giúp các nhà quản lý có được một lợi thế so sánh với những hãng đối thủ, từ đó thúc đẩy các hoạt động đoàn thể và giá trị của cổ đông<sup>4</sup>. Do vậy, quản trị chiến lược nguồn nhân sự là thúc đẩy sự tương thích giữa các hoạt động nguồn nhân lực của một công ty với những đặc điểm cấu trúc và hệ thống khác. Minh họa 9.2 sẽ thể hiện mô hình chung về cách thức mà các công ty quản lý nhân sự chiến lược.<sup>5</sup>

**Minh họa 9.2: Quản trị chiến lược nguồn nhân lực**

### *Tuyển chọn nhân sự một cách chiến lược*

Hầu hết doanh nghiệp tuyển dụng lao động là nhằm đáp ứng nhu cầu hiện tại. Nhưng thật đáng tiếc, các lao động có kỹ năng tốt vốn đáp ứng được yêu cầu trong những công việc đòi hỏi chuyên môn hóa có thể đáp ứng được những nhu cầu hiện tại nhưng chính họ lại thường chống lại những thay đổi đe dọa đến khả năng chuyên môn của họ. Khi suy tính chiến lược về vấn đề tuyển dụng, các nhà quản lý sẽ cần phải xác định công ty cần đến nhân viên loại nào để đáp ứng được nhu cầu trong dài hạn. Tuyển dụng một cách chiến lược không chỉ đòi hỏi các kỹ năng đáp ứng yêu cầu hiện tại mà còn đòi hỏi cách các kỹ năng này sẽ phải phát triển để đáp ứng những điều kiện môi trường luôn thay đổi trong một thời gian dài.

### *Đánh giá nhân sự một cách chiến lược*

Ứng dụng chung đối với hoạt động đánh giá sẽ giúp hệ thống này được áp dụng rộng rãi khắp doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết các hệ thống đánh giá hiện nay thường chỉ chăm chú vào những kết quả đã đạt được trong quá khứ, đưa ra các xếp loại nhân viên dựa trên những đóng góp của nhân viên này so với những đóng góp của nhân viên khác trong cùng một bộ phận hoặc đơn vị kinh doanh. Ngược lại, hệ thống đánh giá nhân sự chiến lược lại tập trung vào đánh giá *tiềm năng*: Hệ thống này đánh giá nhân viên có xét đến khả năng đóng góp của họ trong tương lai - những đóng góp có giá trị đối với công ty. Trong một thế giới thay đổi quá nhanh do tác động của những thay đổi công

nghề, thì những đánh giá dựa trên các hoạt động công việc trong quá khứ sẽ ít quan trọng hơn khả năng xác định những tiềm năng đóng góp trong tương lai gần - và kéo theo đó là hệ thống thưởng.

#### *Thưởng nhân viên một cách chiến lược*

Gắn liền với hệ thống đánh giá coi trọng những hoạt động trong quá khứ, hầu hết các hệ thống thưởng cũng dựa trên thành tích ngắn hạn: Tăng công trạng, đề bạt và tạo cơ hội cho những người vốn giúp doanh nghiệp tạo nên những giá trị, đó có thể là bất cứ cái gì làm tăng số lượng sản phẩm bán được hay lợi nhuận. Ngược lại, thưởng một cách chiến lược đòi hỏi cả nguồn tài chính và phi tài chính nhằm khích lệ nhân viên tham gia vào các hoạt động cũng như tạo ra những kết quả đánh dấu sự tiến triển hướng tới việc đạt được các mục tiêu dài hạn, ngay cả khi kết quả hiện tại chỉ là ngắn hạn. Trong nhiều trường hợp, những phần thưởng phi tài chính đã trở thành công cụ linh động và chiến lược để khuyến khích hiệu quả làm việc còn hơn cả những phần thưởng bằng tiền bạc.

#### *Phát triển nhân lực một cách chiến lược*

Trong môi trường thay đổi nhanh chóng như hiện nay, các kỹ năng nhanh chóng trở nên lỗi thời. Hiện các doanh nghiệp vẫn duy trì phổ biến việc cung cấp các khóa đào tạo và các cơ hội giáo dục nhằm giúp nhân viên phát triển các kỹ năng mới và thu nhận các kiến thức mới. Phát triển nguồn nhân lực một cách chiến lược bao gồm cả những nỗ lực này, nhưng cũng bao gồm cả việc giúp nhân viên có những cơ hội học tập thông qua phân công lao động vốn không được bản thân nhân viên mong muốn. Những cơ hội này không chỉ bao gồm tham gia vào các khóa nghiên cứu hàng đầu giúp nâng cao các kỹ năng của nhân viên, mà còn liên quan đến kinh nghiệm của một cá nhân hay giữa các nhân viên với nhau, công việc và nghề nghiệp, từ đó chuẩn bị cho các nhà lãnh đạo tương lai thông qua các tác động lên thái độ và các mối quan hệ. Các hoạt động như chương trình hướng dẫn xây dựng sự liên kết không chính thức giữa cấp trên và cấp dưới cũng như tạo nên một tiềm lực phát triển chiến lược những nhà lãnh đạo tương lai, chuẩn bị cho sự thành công.

Minh họa 9.2 cũng chỉ ra rằng cách nghĩ chiến lược đòi hỏi sự lựa chọn và thực thi các hoạt động quản trị nguồn nhân lực sao cho chúng gắn kết với nhau. Lý tưởng nhất, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ lẫn nhau sẽ càng củng cố năng lực nổi trội của một công ty. Ví dụ, một hệ thống đánh giá nhân viên dựa trên khía cạnh tiềm năng dài hạn, có liên kết với hệ thống thưởng dựa trên những đánh giá này sẽ gửi đi một thông điệp chung tới toàn nhân viên. Ngược lại, một chiến lược nguồn nhân lực luôn “cao giọng” cho

rằng nhân viên là những nguồn lực có giá trị nhất, nhưng lại áp dụng các hoạt động tuyển chọn thường xuyên gắn với sa thải sẽ truyền đi những thông điệp mâu thuẫn gây trở ngại cho nhân viên và từ đó sẽ làm giảm doanh thu của công ty. Tính kiên định xuyên suốt những hoạt động nhân sự tạo ra sự rõ ràng về điều được mong đợi, phần thưởng là gì và điều gì là quan trọng, đồng thời nó cũng giúp công ty tận dụng được năng lực nổi trội so với các đối thủ trong cùng ngành nghề kinh doanh.

### **CÁC CÔNG TY BỊ ÁP LỰC NHẪM THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC HIỆN HÀNH**

Môi trường thay đổi đã tạo áp lực cho các hãng phải xem lại các chiến lược cạnh tranh của mình, củng cố ưu điểm nổi trội hiện có để có thể tiếp tục tồn tại. Các công ty được điều hành tốt nhất ngày càng dựa vào các hệ thống nhân sự để xác định và phát huy các kỹ năng, quan điểm, hành vi của nhân viên để từ đó tận dụng được năng lực nổi trội của mình. Vì các hoạt động nguồn nhân lực hoạt động như những dấu hiệu hữu hình, khuyến khích và hỗ trợ nhân viên, nên quản lý nhân sự một cách chiến lược đòi hỏi các nhà quản lý phải hiểu cách thúc đẩy giao kết giữa các hoạt động này với ưu thế cạnh tranh của hãng.

Trong các đơn vị kinh doanh, cạnh tranh và thay đổi công nghệ đòi hỏi sự quan tâm lớn hơn về mặt quản trị đối với chất lượng hàng hóa và dịch vụ cung cấp cho khách hàng cũng như đối với tính sáng tạo khi phản ứng với các cơ hội kinh doanh mới. Đáp trả điều này, các nhà quản lý cố gắng nhấn mạnh đến những nét khác biệt của công ty so với đối thủ và tăng tốc đưa các sản phẩm ra thị trường.

Phong trào chất lượng đã có những ngày cực thịnh của mình vào những năm 80 khi các công ty và văn phòng tư vấn đưa ra thông điệp tái cấu trúc, các chu kỳ chất lượng và chương trình six-sigma<sup>6</sup>. Những chương trình này được tạo nên giúp các công ty vận chuyển hàng hóa và dịch vụ cải tiến tới khách hàng nhanh chóng. Phong trào chất lượng cũng đã tạo đà cho động cơ doanh nghiệp vào những năm 90 khi kỹ năng và năng lực nhân sự thay thế các quy trình tổ chức trở thành yếu tố cạnh tranh quyết định trong thành công chung.<sup>6</sup>

Ở khía cạnh hợp tác, một cách có hệ thống, các hãng với danh mục vốn đầu tư đa dạng đã bắt đầu lược bớt các công việc kinh doanh trong suốt những năm 90 nhằm nỗ lực tập trung vào các hoạt động xung quanh năng lực chủ yếu của mình - đây là "câu thần chú tạo thành công" được phổ biến bởi hai

bộ óc thiên tài về quản trị là C.K. Prahalad và Gary Hamel<sup>7</sup>. Trong những năm 80, hơn 55.000 liên doanh và liên kết đã được tạo ra với tổng giá trị 1,3 nghìn tỷ USD. Trong những năm 90, con số các liên doanh liên kết tăng lên gấp đôi với tổng giá trị trên 11 ngàn tỉ USD<sup>8</sup>. Tại hầu hết các liên doanh này, nơi các kỹ thuật quản trị danh mục tài chính chiếm ưu thế, các cuộc nói chuyện giữa các nhà quản trị chuyển sang những đề tài khó khăn hơn nhiều như làm thế nào đẩy mạnh quan hệ hợp tác giữa các ngành nghề kinh doanh. Việc xây dựng những năng lực chủ yếu đòi hỏi phải phát triển nét văn hóa chia sẻ tại khắp thị trường và ngành nghề kinh doanh, đây điều thay đổi so với những công ty riêng biệt trong quá khứ. Nhìn chung, nó đòi hỏi quản trị chiến lược nguồn nhân sự.

Cuối cùng, sự thay đổi môi trường quá nhanh cũng buộc các nhà quản trị từ bỏ mô hình quản trị theo phong cách quân đội truyền thống, tức là coi các công ty khác như đối thủ phải giao chiến, chống lại lẫn nhau. Hợp tác là điều kiện cần thiết của cạnh tranh và các công ty giờ đây xem mình như thành viên của mạng lưới hợp tác cạnh tranh với mạng lưới khác. Hợp tác là điều cần thiết để tăng trưởng và kiếm tìm lợi nhuận, điều này buộc các nhà quản lý phải xây dựng các mối quan hệ hợp tác gắn gũi với các nhà cung cấp nhằm kết hợp những đặc tính của sản phẩm với thời hạn giao hàng. Những ví dụ dễ nhận biết nhất trong luận điểm này chính là các ngành công nghiệp công nghệ sinh học, các nghiên cứu dược phẩm và thiết kế phần mềm, nơi các đối thủ của nhau thậm chí còn đóng góp nguồn lực để theo đuổi các dự án đầy rủi ro.

Tập đoàn IBM bị tấn công liên tục bởi các cuộc cạnh tranh khốc liệt trong mọi lĩnh vực của nền công nghiệp máy tính, đã từng bị mất thị phần một cách có hệ thống trong suốt những năm 80. Vào năm 1991, nhà sản xuất máy tính vĩ đại một thời này tuyên bố: đã đến lúc phải thay đổi chiến lược. Vậy họ thúc đẩy chuyển giao như thế nào? Ban lãnh đạo tập đoàn đã nhường lại trách nhiệm ra quyết định và quyền tự chủ cho tất cả các công ty hoạt động độc lập trực thuộc, giúp các đơn vị này phản ứng tốt hơn với sức ép của thị trường. Cùng lúc đó, từ những năm 90, IBM đã tham gia thành lập một số công ty liên doanh, đối tác, liên minh và hợp tác với nhiều hãng khác trong ngành công nghiệp máy tính (trong khi trước đó công ty này cam kết chỉ hoạt động một mình).

Minh họa 9.3 đã đưa ra hai loại hình thái cạnh tranh trái ngược nhau mà chúng tôi đã đề cập ở trên: *quan điểm pháo đài* kiểu cũ một thời tiêu biểu cho các hoạt động nội bộ mà các nhà quản lý dựa vào để tiến hành các chiến lược

cạnh tranh, và *quan điểm mạng lưới*, một quan điểm mà các công ty giờ đây tự tìm cách theo đuổi một cách tích cực trong thời đại Internet. Như Minh họa 9.3 đã chỉ ra, những quan điểm chiến lược này đòi hỏi nét văn hóa riêng biệt và do vậy ngụ ý các hoạt động nguồn nhân lực khác nhau. Thách thức mà nhà quản lý phải đối mặt ngày nay không chỉ đơn giản là kết hợp các hoạt động nguồn nhân lực trong tuyển chọn, đánh giá, phát triển và thưởng với quan điểm cạnh tranh hiện có, mà còn kết hợp sao cho hệ thống nguồn nhân lực chấp nhận quan điểm cạnh tranh theo mạng lưới mạnh, điều trở nên phù hợp hơn với những môi trường hợp tác toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng trong thiên niên kỷ mới.

**Minh họa 9.3: Mô tả sơ lược hợp tác: Quan điểm cạnh tranh pháo đài và quan điểm cạnh tranh mạng lưới**

Quan điểm pháo đài	Quan điểm mạng lưới
Định hướng theo số lượng	Dựa trên chất lượng và sự sáng tạo
Coi trọng cấp bậc	Coi trọng nhân tài
Sản xuất hàng loạt	Theo nhu cầu của khách hàng
Chuyên môn hóa	Có xu hướng đồng đội
Tập trung vào tài chính	Tập trung vào sản phẩm
Cấu trúc theo danh mục	Tạo ra sự điều phối
Một mình tạo ra mọi thứ	Liên minh tạo ra sản phẩm
Xây dựng các bức tường ngăn cách	Phá bỏ mọi ranh giới

### Thay đổi từ kiểu pháo đài sang kiểu mạng lưới

Hầu hết các công ty lớn hiện nay có lịch sử phát triển trong môi trường khuyến khích tăng trưởng thông qua cạnh tranh đối đầu. Khi được tuyển dụng, các nhà quản lý đều được mong đợi sẽ dành hết sức mình cho hãng, trở thành “người của công việc” giống như cận thần trung thành với vị vua thời phong kiến ngày xưa vậy. Các nghiên cứu lịch sử nói với chúng ta rõ hơn về những bước tiến đến thành công của những doanh nghiệp kiểu này: Thứ nhất, doanh nghiệp thành công bằng cách mua các công ty đối thủ và hợp nhất sản xuất cho các thị trường lớn hơn; Thứ hai, bằng cách hợp nhất các nguồn cung cấp; và thứ ba, bằng cách mua quyền kinh doanh và bán các sản phẩm không liên quan đến nhau nhằm đa dạng các rủi ro liên quan đến hoạt động trong từng lĩnh vực riêng biệt.

Kết quả của chuỗi tăng trưởng bao gồm ba giai đoạn này là các công ty có năng lực tiềm tàng đã trở thành những tên tuổi được nhiều người biết đến như DuPont, General Motors, IBM và Exxon. Theo lịch sử, các công ty này hoạt động như những pháo đài, xây dựng những rào cản ngày càng lớn xung quanh các hoạt động của họ, những rào cản này được tạo ra như vùng đệm tránh cho họ những bất ổn của môi trường kinh doanh. Tăng trưởng bằng cách thu hút đối thủ đòi hỏi doanh nghiệp phải có hệ thống kiểm soát nội bộ mạnh và hầu hết các hãng này đã chấp nhận các hoạt động quan liêu để cao cơ chế giám sát cứng rắn và văn hóa nội bộ mạnh hỗ trợ những nhân viên làm việc suốt đời cho hãng<sup>9</sup>.

Kiểu tư duy pháo đài cũng được áp dụng trong các hoạt động nội bộ. Các bộ phận tự tách mình, từ chối giao tiếp và hợp tác vì lợi ích của công ty. Từ đây các "hầm chứa" và "ống khói" có điều kiện phát triển. Ví dụ, tại Ford, khi bên trong các "ống khói" tài chính, marketing, kỹ sư hay sản xuất, các nhân viên chỉ có thể hoạt động *bên trong* "ống khói" đó mà thôi, không một ai có thể tiến ra ngoài và hợp tác với một người ngoài "ống khói". Ford là điển hình cho nhiều công ty lớn thành công đã phát triển các hoạt động HRM có kết đặc trưng dạng pháo đài. Chính nhờ những kinh nghiệm quản lý ban đầu của những công ty này mà chúng ta có thể có được tập hợp những hoạt động HRM được tiêu chuẩn hóa đang thịnh hành trong thời đại ngày nay. Từ các công ty này chúng ta học hỏi được cách thiết kế tổ chức doanh nghiệp được thông qua chuyên môn hóa công việc và các dây chuyền lắp ráp, trả lương theo sản phẩm và thực hiện đào tạo nghề ngay trong quá trình làm việc cũng như cách thưởng và phát triển nhân viên thông qua đề bạt thăng.

Những hoạt động này kết nối với nhau tạo thành đặc trưng của quan điểm pháo đài vốn rất quen thuộc với những nhân viên của hầu hết các hãng lớn tại Mỹ và Tây Âu.

Áp lực cạnh tranh buộc các hãng phải theo đuổi đồng thời hiệu quả, thực thi chiến lược kinh doanh, công bằng và đạo đức, từ đó thách thức hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp vốn theo quan điểm pháo đài. Trong suốt thập kỷ qua, những hãng hàng đầu như IBM, Xerox, Kodak (vốn là những pháo đài truyền thống) đã phát triển tầm nhìn chiến lược linh động hơn, tập trung ít hơn vào khối lượng và nhiều hơn vào sáng tạo; tập trung ít hơn vào sản xuất hàng loạt và nhiều hơn vào khách hàng, theo yêu cầu của khách hàng; tập trung ít hơn vào việc đa dạng hóa rủi ro và nhiều hơn vào việc tạo ra sự điều phối; tập trung ít hơn vào cạnh tranh thắng thường và nhiều hơn vào các mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp, phân phối, khách hàng và đối thủ - đầu

tư lớn vào phát triển các hệ thống phức tạp và tinh vi để chỉ làm cái gọi là *quản trị chuỗi cung ứng* (Supply Chain Management - SCM), *lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp* (Enterprise Resource Planning - ERP) và *quản trị mối quan hệ khách hàng* (Client Relationship Management - CRM).

Thay đổi trong quan điểm chiến lược này có ý nghĩa như một cuộc cách mạng, thể hiện trong cách các nhân viên quan hệ với công ty, một chuyển đổi từ phân cấp mạnh mẽ vốn thịnh hành trong các doanh nghiệp “pháo đài” thành các hoạt động coi trọng nhân tài hơn, từ tư tưởng địa vị cục bộ theo tập quán sang quan điểm coi nhân viên như đối tác hiện thời trong các mạng lưới bên trong hãng, những người sẽ truyền tải các kỹ năng, kiến thức và thông tin xuyên suốt các ngành công nghiệp. Kết quả? Một sự chuyển giao có tính cách mạng theo cách quản trị tài sản nhân lực.

## THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC

Các hãng muốn thay đổi chiến lược phải tái tổ chức các hoạt động nguồn nhân lực. Những thay đổi này được kết tinh bởi các chiến lược mới trong tuyển chọn, đánh giá, thưởng và phát triển nhân viên. Sự đối lập giữa chiến lược pháo đài và mạng lưới đã đưa đến một loạt các lựa chọn có ích trong quản trị chiến lược nguồn nhân lực.

### Các chiến lược tuyển chọn

Chiến lược tuyển chọn của một công ty thể hiện rõ quan điểm chủ chốt có trong mọi hoạt động nguồn nhân lực. Hình 9.4 đưa ra những điểm khác biệt lớn trong việc lựa chọn quan điểm pháo đài cũ và quan điểm hợp tác theo mạng lưới vốn đang ngày càng thịnh hành.

**Minh họa 9.4: Các chiến lược tuyển chọn**

Quan điểm pháo đài	Quan điểm mạng lưới
Đề bat trong nội bộ	Tuyển dụng những người từ bên ngoài
Rõ ràng, được cấu trúc sẵn	Linh động, không chính thức
Mang tính dài hạn	Mang tính ngắn hạn

Một doanh nghiệp theo quan điểm pháo đài đặc trưng được chèo lái với mỗi quan tâm về tính ổn định và có thể dự đoán trước. Nó dựa vào quy trình chính thức và được cấu trúc sẵn khi tuyển người. Một kế hoạch tuyển dụng đúng kiểu pháo đài nhìn chung sẽ bao gồm bản miêu tả công việc được phân



tích rõ ràng - các bản này được viết nhằm chuyển tải thông điệp về các nhiệm vụ và quá trình làm việc kèm theo các kiến thức, kỹ năng và khả năng được yêu cầu. Những mô tả rõ ràng về công việc khuyến khích sự quay vòng công việc và do vậy giúp xây dựng sự tận tâm của nhân viên với toàn công ty. Các nhà quản lý theo quan điểm cạnh tranh dạng pháo đài thường để cho nhân viên dồn hết tâm trí vào việc chuẩn bị miêu tả công việc của riêng họ, từ đó hiểu hơn về nhiệm vụ, đồng thời nuôi dưỡng hạt giống trung thành và tuổi thọ công việc với công ty.

Được chỉ đạo bởi những kế hoạch dài hạn, phân tích công việc và có xu hướng nội bộ, cùng với thời gian các hãng “pháo đài” tất nhiên sẽ có xu hướng trở thành những thị trường lao động nội bộ. Các hãng này thường hạn chế những lựa chọn về công việc “đầu vào” và cam kết cung cấp những khóa đào tạo và những cơ hội phát triển nghề nghiệp nhằm bảo đảm hiệu quả công việc ở mức cao. Các công ty theo quan điểm pháo đài như IBM, UPS, McDonald’s và Procter & Gamble thường khẳng định rằng chính sách đề bạt từ nguồn nội bộ là chìa khóa đáp ứng được các sức ép của môi trường cạnh tranh một cách thành công, những sức ép vốn đòi hỏi cả hiệu năng và sáng tạo.

Tuy nhiên, do đưa ra các tiêu chuẩn đề bạt quá rõ ràng nên hệ thống đề bạt thăng chức trong các hãng theo quan điểm pháo đài thường ít thích ứng hơn với những trường hợp ngoại lệ và thay đổi hoàn cảnh. Họ đánh đổi sự linh hoạt cá nhân cho lợi ích có được từ sự rõ ràng và mặc dù các hãng đưa ra nhiều con đường tiến thân rộng thênh thang, thì những con đường này cũng đã được giới hạn trước và tiến triển với tốc độ chậm.

Ngược lại, quan điểm mạng lưới lại đòi hỏi và tạo ra nhiều hơn về sự linh động. Các công việc được coi như nhu cầu hay cơ hội phát sinh. Vì công việc là nhất thời, chức vụ lại tạm thời và sự tận tâm của nhân viên đương nhiên bị giới hạn hơn, nên thách thức chính trong các hãng kiểu mạng lưới bao gồm học cách quản lý nhân viên có quan điểm “thế giới chủ nghĩa”, đó là những nhân viên coi công việc, dự án hay thậm chí cả công ty gần như phù du.

Đưa ra khả năng thay đổi thường xuyên, tức là nhấn mạnh tầm quan trọng khi tuyển dụng được những cá nhân “phù hợp” vốn có kiến thức, kỹ năng và năng lực hợp thời. Tất nhiên, sau đó các hãng kiểu mạng lưới có xu hướng dành rất ít thời gian để phát triển các bản mô tả công việc, nhận ra rằng việc phân tích như vậy sẽ nhanh chóng trở nên lỗi thời. Do thời gian đóng vai trò cốt lõi, nên các hãng theo quan điểm mạng lưới tất nhiên thích tuyển dụng cả từ nguồn nội bộ và bên ngoài cho tất cả các vị trí. Thiếu những

tiêu chuẩn dễ bắt đặc trưng, các hãng theo quan điểm mạng lưới thích dễ cao sự linh động của nhân viên và nhanh chóng thích nghi với sự thay đổi của môi trường. Một hãng kiểu mạng lưới như Microsoft cho rằng việc tuyển dụng những người giỏi nhất trong bất kỳ công việc gì có giá trị sau này bảo đảm rằng họ sẽ luôn có trong tay những người giỏi nhất khi cần phải giải quyết bất kỳ vấn đề không mong đợi nào.

Cuối cùng, trong các hãng theo quan điểm pháo đài mạng lưới, hành động mang tính cổ xưa trong việc kiểm tra ứng viên dựa vào thành tích về học thuật, những bài tham khảo và những cuộc phỏng vấn riêng giờ đây đang nhường chỗ cho những quy trình chiến lược hơn liên kết trực tiếp với bản thân công việc. Ví dụ, trong môi trường sản xuất, các nhà quản lý sẽ tin tưởng hơn vào mẫu sản phẩm sản xuất, trải nghiệm khả năng và sự bất chước nhằm xét duyệt ứng viên nào sẽ phù hợp với công việc của hãng. Trong lĩnh vực dịch vụ hoặc những công việc gắn với dịch vụ không đòi hỏi nhiều về chuyên môn, các nhà quản lý sẽ tăng cường sử dụng các bài kiểm tra tâm lý, phỏng vấn nhóm, các bài kiểm tra sự bất chước và bài kiểm tra stress để có được manh mối về tính cách, sự sáng tạo và khuynh hướng của các ứng viên. Ví dụ, các hãng tư vấn như McKinsey & Company (đây là doanh nghiệp điển hình cho hãng hoạt động theo kiểu mạng lưới) hầu như chỉ dựa vào cái gọi là “*phỏng vấn tình huống*” trong tuyển dụng những nhân viên tư vấn mới. Trong những cuộc phỏng vấn tình huống này, các ứng viên được hỏi về những vấn đề thực sự và họ phải giải quyết nó ngay lập tức. Thông qua cách giải quyết vấn đề một cách tự nhiên, các nhà phỏng vấn sẽ đánh giá kỹ năng, độ tự tin và sự sắc sảo của họ.

### **Chiến lược phát triển**

Khi được tuyển dụng, các chương trình xã hội hóa có những chức năng quan trọng trong việc bố trí cán bộ công nhân viên. Thông qua các hoạt động *huấn luyện*, các công ty chuẩn bị cho nhân viên của mình cách hoàn thành các yêu cầu của công việc ngay tức thì; thông qua các chương trình *phát triển*, họ trang bị cho nhân viên cách đáp ứng các thách thức trong tương lai. Các công ty khác nhau có cách phối hợp các hoạt động huấn luyện và phát triển khác nhau.

Minh họa 9.5 sẽ làm nổi bật sự tương phản trong hoạt động huấn luyện và phát triển giữa các công ty kiểu pháo đài và các công ty kiểu mạng lưới. Trong khi các hãng theo quan điểm pháo đài truyền thống nghiêng về các hoạt động phát triển dài hạn, thì các hãng theo quan điểm mạng lưới lại ưa thích

những khóa huấn luyện ngắn hạn với việc trút bỏ trách nhiệm phát triển cho nhân viên của mình, những người được hy vọng sẽ tự quản lý được công việc của chính mình khi chuyển đổi các vị trí trong công ty và giữa những công ty khác nhau.

Các doanh nghiệp kiểu pháo đài thường xây dựng quy trình cẩn thận hướng nhân viên gắn chặt với văn hóa công ty. Trong suốt các chương trình phát triển và thông qua một loạt các hoạt động không chính thức, những năng lực và giá trị chủ yếu của hãng được đối thoại một cách thận trọng với tất cả nhân viên. Khi nhân viên đã hiểu rõ và thấm nhuần các tiêu chuẩn chung thì họ càng cần ít hơn về sự kiểm soát trực tiếp: Các nhân viên biết rằng “đó là cách mà một vài thứ có thể được hoàn thành xung quanh đây”. Các hãng kiểu pháo đài như IBM chẳng hạn, theo truyền thống sẽ nhấn mạnh vào các chương trình đã được cơ cấu sẵn giúp nhân viên mới có cách nghĩ và cư xử “theo cách IBM”. Điều này đang được thay đổi khi IBM kiên quyết chuyển đổi sang lĩnh vực dịch vụ và tạo ra các đơn vị phân quyền nhằm sáng tạo ra các sản phẩm mới và cung cấp các dịch vụ mới. Ví dụ, bộ phận tư vấn của IBM được tạo ra để đưa đến khách hàng các dịch vụ tư vấn hỗ trợ- trước tiên là dành cho các khách hàng sử dụng phần cứng của IBM nhưng về cơ bản là tất cả mọi người. Kết quả là doanh nghiệp tư vấn này chẳng có đặc điểm nào mang kiểu pháo đài giống công ty IBM trước đó có quan điểm cạnh tranh dạng pháo đài và thậm chí còn có những đặc điểm gần gũi với các hãng tư vấn theo kiểu mạng lưới như McKinsey, Bain và BCG.

**Minh họa 9.5: Các chiến lược phát triển**

Quan điểm pháo đài	Quan điểm mạng lưới
Phát triển dài hạn	Huấn luyện ngắn hạn
Tập trung vào phát triển nhân viên	Tập trung vào hoàn thành công việc
Có tính hệ thống	Có tính phát sinh
Định hướng công ty	Được nhân viên khởi xướng

Theo truyền thống, các khóa huấn luyện tập trung truyền đạt cho nhân viên các kỹ năng mới, sẽ trở nên hữu dụng trong các công việc tương lai tại cùng một công ty. Các hãng kiểu pháo đài tin tưởng vào loại hình đào tạo leo thang nhằm phát triển những nấc thang thăng tiến nội bộ. Họ tập trung vào các chương trình phát triển chính thức, có kế hoạch sẵn và thường tạo đà cho sự phát triển của các nhân viên bằng cách trả tiền cho các chương trình giáo dục bên ngoài, các chương trình phát triển dành cho ban quản trị và các

nhà quản lý cấp cao, học tiếp các chương trình giáo dục chuyên ngành và việc học hỏi kinh nghiệm ở nước ngoài. Những hoạt động này đã được định hướng, không chỉ tạo ra năng lực mà còn khuyến khích lòng trung thành và tinh thần làm việc đồng đội trong hãng.

Các hãng kiểu mạng lưới lại có xu hướng đào tạo nhân sự để có thể đáp ứng nhanh khi nhu cầu phát sinh. Do tính linh động và tính tạm thời giữa các vị trí trong các hãng này nên các khóa huấn luyện phổ hợp thường được thực hiện gắn với công việc và tập trung vào các nhu cầu cấp thiết trước mắt.

### **Chiến lược đánh giá**

Các chương trình đánh giá của các hãng có theo kiểu pháo đài truyền thống theo đuổi việc hoàn thành ba mục đích chủ yếu: (1) xây dựng đường kết nối giữa các đặc tính công việc với các tiêu chuẩn đánh giá; (2) thu thập và phối hợp các nguồn dữ liệu khác nhau trong thực hiện công việc; (3) sử dụng kết quả đánh giá để trao thưởng và phát triển nhân sự chiến lược<sup>10</sup>.

Thật đáng tiếc, hầu hết những hệ thống đánh giá truyền thống đều không thể đáp ứng những mục tiêu trên và sai sót một cách cơ bản. Thứ nhất, rất ít các công ty quả quyết sẽ sử dụng được chúng một cách chiến lược. Hiếm khi những đánh giá này được sử dụng một cách hệ thống để trao thưởng cho các nhân viên, đây là sai lầm luôn gây nên sự hồ nghi và sự tức giận trong nhân viên, những người luôn tự hỏi phần thưởng đã được trao như thế nào.

Minh họa 9.6 sẽ chỉ cho chúng ta thấy những hãng kiểu pháo đài thường có xu hướng chỉ rõ những kết quả nào được mong đợi và sau đó phân công trách nhiệm cho những cá nhân chuyên biệt về các kết quả này. Ngược lại, việc công nhận rằng kết quả của hệ thống chi phối cả những nỗ lực cá nhân đã khiến cho các hãng kiểu mạng lưới xem xét thành tích của nhân viên trong phạm vi của toàn bộ hệ thống mà họ đang làm việc. Tại các hãng này, người ta chú trọng vào quá trình chất lượng hơn là số lượng. Các nhà quản lý rời bỏ cách quản trị mục tiêu truyền thống bằng cách chia sẻ thảo luận về toàn bộ quá trình.

Thực tế, hầu hết các hãng kiểu mạng lưới đều cố gắng nuôi dưỡng sự hợp tác gắn gũi với các nhà cung cấp và khách hàng. Các nhân viên trong những hãng này đều coi đối tác như một phần trong công việc. Thành công thường bao gồm tăng tốc độ phản ứng, giảm thời gian tiến hành công việc, từ đó nâng cao khả năng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng tốt hơn, nhanh hơn (tất nhiên có một vài thứ phụ thuộc vào toàn bộ chuỗi cung cấp liên kết công ty với khách hàng). Vì vậy, để đánh giá được toàn bộ chu trình, các công

ty kiểu mạng lưới thường chọn nhiều người đánh giá hơn là chỉ thông qua một người giám sát chính thức.

**Minh họa 9.6: Các chiến lược đánh giá**

Quan điểm pháo đài	Quan điểm mạng lưới
Đo lường hành vi Tập trung vào cá nhân Giám sát	Đo lường kết quả Tập trung vào đội làm việc Tham gia

### Chiến lược thưởng

Hệ thống thưởng điển hình phải đạt được hai mục tiêu chính: *Công nhận* những thành tích làm việc trong quá khứ và *khuyến khích* làm việc trong tương lai. Hầu hết các hệ thống thưởng đều đặt nặng phần thưởng tiền bạc. Tuy nhiên ngày càng nhiều các nhà quản lý nhận ra giá trị của những phần thưởng mang tính tượng trưng như các chương trình chứng nhận, đề bạt sau này và phân lịch nghỉ phép, những phần thưởng này được coi như những động cơ đẩy sức mạnh<sup>11</sup>.

Các doanh nghiệp kiểu pháo đài thường có xu hướng dựa vào việc trả thêm nhiều thù lao và lợi ích nhằm động viên và ràng buộc nhân viên. Ngược lại, những hãng theo kiểu mạng lưới lại thấy họ buộc phải đưa ra cả phần thưởng bằng tiền hoặc những khuyến khích khác có giá trị ngang tiền, cũng như những khuyến khích dựa trên giá trị cổ phiếu nhằm khuyến khích nhân viên và tập trung đạt được cùng lúc cả các mục tiêu ngắn và dài hạn.

Minh họa 9.7 sẽ chỉ ra điểm khác biệt quan trọng khi tạo ra sự bù đắp và chế độ thưởng trong các hãng kiểu pháo đài và các hãng kiểu mạng lưới. Với khuynh hướng nội bộ, hầu hết các hãng kiểu pháo đài cố gắng đưa ra chế độ bù đắp cân bằng giữa các nhân viên có vai trò tương đương. Đặc trưng phân cấp truyền thống trong các hãng này được phản ánh tiêu biểu trong sự khác biệt về sự bù đắp theo cấp bậc. Những hãng này đưa ra một loạt bổng lộc đa dạng và những bù đắp gián tiếp gắn liền với cấp bậc (ví dụ như có phòng riêng, chỗ đỗ xe riêng, phòng ăn riêng dành cho các nhà quản lý cấp cao). Những hoạt động gắn với cấp bậc mang tính gia trưởng rõ ràng. Chúng đảm bảo được công ăn việc làm cho nhân viên và quá ít sự khích lệ sẽ thúc đẩy những thay đổi dài hạn.

Ngược lại, những hãng theo kiểu mạng lưới có xu hướng biến đổi sự hỗn hợp và giá trị của các nhân tố chủ yếu của tổng thể chi thưởng. Họ thường tin

tưởng hơn vào chương trình chi trả linh hoạt, lập ra các quán ăn tự phục vụ và một loạt các khuyến khích khác nhằm thừa nhận và khuyến khích hiệu năng làm việc. Vì các hãng này chỉ tuyển dụng khi cần, nên họ có xu hướng bình đẳng hướng ngoại, chi trả những gì thị trường sẽ cần đến tại mọi thời điểm. Do đó, doanh nghiệp có xu hướng từ bỏ kiểu chi trả bí mật, một trong những đặc trưng tiêu biểu trong các hãng theo kiểu pháo đài.

Khi làn sóng các công ty dot-com nổi lên vào thập niên 90, các doanh nghiệp theo kiểu pháo đài truyền thống thấy rằng thật khó để tuyển dụng và giữ lại những nhân viên theo tiêu chuẩn cũ. Đã xuất hiện sự hấp dẫn không thể cưỡng lại được của các IPO, thể hiện kỳ vọng sẽ đạt được thành công gây sửng sốt của những công ty có xu hướng cổ phần hóa. Các sinh viên MBA từ bỏ giữa chừng các chương trình đào tạo kinh doanh hàng đầu để thành lập doanh nghiệp, được hỗ trợ hào phóng bởi các quỹ đầu tư để tạo nên phong trào bùng nổ các doanh nghiệp mới.

Bị ảnh hưởng bởi sự bùng nổ của làn sóng dot-com, các công ty đột ngột bị mất các tài năng giỏi nhất của mình, nhiều hãng phản ứng bằng cách đưa ra chứng khoán thưởng (incentive stock option- ISO) và quyền tăng giá trị cổ phiếu (stock appreciation rights- SARs) để thưởng cho các nỗ lực tìm kiếm cơ hội kinh doanh của nhân viên. Bằng cách cung cấp cho nhân viên một phương tiện xây dựng sự giàu có cá nhân trong khi vẫn núp dưới chiếc ô hợp tác, các nhà quản lý rõ ràng đang sử dụng hệ thống thưởng như một tín hiệu về chuyển đổi chiến lược mang tính mạng lưới hơn. Nhằm giữ lại được lực lượng tư vấn trẻ tài năng đang cố gắng nhảy sang các khách hàng khởi sự doanh nghiệp, vào cuối những năm 90, ngay cả các hãng tư vấn lớn như Accenture (trước đây từng được biết đến với cái tên là Hãng tư vấn Anderson) cũng phải đưa ra một bản kế hoạch, trong đó cho phép các nhân viên cấp dưới có quyền sở hữu cổ phiếu tại các quỹ đầu tư độc lập được tạo nên bởi cổ phần của những công ty mới thành lập mà hãng đã tư vấn. Bản kế hoạch này đã tạo điều kiện cho các nhân viên của Accenture tham gia vào làn sóng bùng nổ tạo lợi nhuận từ việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng, dẫu rằng không trực tiếp.

**Minh họa 9.7: Các chiến lược thưởng**

Quan điểm pháo đài	Quan điểm mạng lưới
Đo lường hành vi	Đo lường kết quả
Khuyến khích cách đối xử nội bộ	Nhấn mạnh cách đối xử đối ngoại
Mang lại sự đảm bảo an toàn và đặc quyền	Mang lại tiền bạc và sự động viên

## **TÁI TỔ CHỨC CÁC HOẠT ĐỘNG NGUỒN NHÂN LỰC: MỘT QUAN ĐIỂM MỞ RỘNG**

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được thiết kế chiến lược có thể khuyến khích nhân viên trở nên tận tâm hơn, dồn sức hơn cho công việc và có hiệu quả hơn, từ đó đẩy mạnh thành tích chung của tổ chức<sup>12</sup>. Ngày nay, các doanh nghiệp được điều hành tốt là các doanh nghiệp ngày càng tin tưởng vào các chương trình quản trị quản trị nguồn nhân lực nhằm khuyến khích tăng hiệu quả và tinh thần kinh doanh trong mỗi trong nhân viên, trong khi đồng thời vẫn bảo đảm cam kết về công bằng và đạo đức<sup>13</sup>. Năng lực theo đuổi mục đích một cách kiên trì chính là đặc điểm nổi bật trong hoạt động của các công ty đa quốc gia.<sup>14</sup>

### **Khuyến khích năng lực**

Các nhà tâm lý học thường nói rằng năng lực và sự cố gắng của nhân viên có tác động mạnh đến hiệu quả công việc. Năng lực của nhân viên phụ thuộc vào các kỹ năng được phát triển thông qua những chương trình đào tạo và huấn luyện. Tuy nhiên, mức cố gắng dành cho công việc lại phụ thuộc vào các chế độ đãi ngộ của công ty cũng như phụ thuộc vào hy vọng họ sẽ có thể thành công và được đối xử công bằng, và một loạt các yếu tố khác. Vì vậy, khi môi trường thay đổi, các nhà quản lý thúc đẩy hiệu quả công việc bằng cách đầu tư mạnh hơn vào các chương trình huấn luyện và cố gắng tạo nên một môi trường làm việc hoàn chỉnh khiến tất cả các nhân viên đều muốn đóng góp cho doanh nghiệp.

Nâng cao các kỹ năng của nhân viên là điều cần thiết để doanh nghiệp thích nghi với sự thay đổi công nghệ đang diễn ra nhanh chóng. Các hệ thống công nghệ cao đảm nhận nhiệm vụ trong văn phòng, trong các nhà máy, còn với chiếc máy đếm tiền thì cần kỹ năng tinh vi của người điều khiển nó. Tại nơi máy chữ và tốc ký ngày nào còn là kỹ năng cơ bản cần thiết đối với các nhân viên văn phòng thì giờ đây, các nhân viên này thể hiện sự thành thạo trong việc điều khiển phần mềm xử lý văn bản, đồ thị minh họa và các công cụ tính toán bằng máy tính. Tại nơi mà các dây chuyền lắp ráp bắt đầu các chuỗi lắp đi lắp lại, giảm các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, môi trường sản xuất ngày càng tăng đòi hỏi công nhân phải làm việc chung với robot và máy tính và do vậy đòi hỏi nhân viên nhiều kỹ năng và sự lanh lợi. Để chuẩn bị cho nhân viên và nâng cao hiệu quả công việc, các nhà quản lý buộc phải đưa ra nhiều nguồn lực hơn nhằm trang bị và tái trang bị cho nhân viên.

Một quan điểm phổ biến cho rằng, để giúp các doanh nghiệp trở nên hiệu quả hơn, các nhà quản lý sẽ đưa ra các chế độ đãi ngộ nhân viên tùy theo những đóng góp của họ hơn là theo thâm niên hay sự trung thành. Tuy nhiên, việc trả công theo hiệu quả công việc lại đòi hỏi các hệ thống đánh giá có thể phân biệt được các cá nhân – những người mà kết quả thường phụ thuộc vào các thành viên khác trong đội. Việc đánh giá công việc của các cá nhân cũng đòi hỏi những đánh giá chủ quan của cấp trên trực tiếp, do vậy điều này có nguy cơ gây ra những thành kiến, sự yêu ghét mang tính cá nhân thậm chí là sự oán giận hay chỉ trích giữa những nhân viên đang cảm thấy mình đã bị đối xử không công bằng.

Sự phân biệt trong hệ thống đánh giá giữa các cá nhân cũng làm nảy sinh sự thù địch. Khi mâu thuẫn leo thang, các nhân viên, phòng ban và chi nhánh chống lại nhau thì các doanh nghiệp sẽ thấy rằng hệ thống trả lương thưởng theo giá trị làm giảm sự hợp tác và làm nản chí những nhân viên có ý định hợp tác. Kết quả đạt được sẽ mâu thuẫn trực tiếp với mục tiêu chiến lược thúc đẩy sáng tạo và tập trung mở rộng công ty.

Nhằm hạn chế những hậu quả tiêu cực tiềm tàng trong chính sách thưởng công nhưng vẫn khuyến khích tăng hiệu quả, nhiều doanh nghiệp đã thuyết phục nhân viên gắn bó với hoạt động của toàn công ty bằng cách lập ra các kế hoạch chia sẻ lợi ích. Những thành viên hội đồng quản trị sẽ có được lợi ích dài hạn từ lợi tức gắn chặt với lợi ích của toàn công ty. Trong cuốn sách "The Share Economy", nhà kinh tế học Martin Weitzman đã đề xuất rằng chúng ta nên mở rộng cơ hội cho nhiều nhân viên hơn. Ông cho rằng, việc trả lương cho nhân viên dựa trên lợi nhuận của công ty sẽ loại trừ các áp lực tăng chi phí và giảm hiệu suất làm việc.

Một loạt các kế hoạch chia sẻ lợi ích tương tự (còn được biết đến là Kế hoạch Scanlon và Kế hoạch Rucker) sẽ gắn kết nhân viên trong việc cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng đóng góp vào lợi ích tài chính hàng tháng tới tất cả các nhân viên tham dự. Một phân tích về 33 kế hoạch kiểu như vậy cho thấy: Kế hoạch chia sẻ lợi ích xuất hiện cả trong những tổ chức liên hiệp và không liên hiệp, cả trong những hãng lớn, nhỏ hay trung bình, mặc dù phần lớn là trong các nhà máy chế tạo. Hầu hết các hãng làm thí nghiệm với kế hoạch chia sẻ lợi ích trên thực tế đều đưa ra các báo cáo chắc chắn về tăng năng suất<sup>15</sup>. Thành công này chỉ rõ những lợi ích hiệu suất lao động có được từ việc chia sẻ lợi ích có thể là một phần kết quả liên quan nhiều đến quá trình ra quyết định, một phần là kết quả của các khuyến khích tài chính và một phần là kết quả của áp dụng chế độ công bằng được chấp nhận rộng rãi.



Cuối cùng, nếu quan tâm đến việc cải thiện hiệu quả hợp tác, chú ý hậu quả tiêu cực của hệ thống chỉ trả thưởng cho các cá nhân, các nhà quản lý sẽ có xu hướng sử dụng các hệ thống huấn luyện và thưởng nhằm khuyến khích khả năng của nhân viên trên ba cấp độ: (1) năng lực cá nhân; (2) năng lực đơn vị kinh doanh; (3) năng lực toàn công ty. Để đạt được các mục đích này phải có một chương trình huấn luyện phức tạp xây dựng các kỹ năng về giao tiếp, kỹ thuật và hành chính. Nó cũng đòi hỏi một hệ thống thưởng được phân tầng, hỗ trợ cho thành tích cá nhân qua việc thưởng công, thành tích của bộ phận doanh nghiệp qua lợi nhuận chia sẻ, và thành tích của tổ chức thông qua các ủy nhiệm sở hữu như quyền mua bán cổ phiếu.

### **Khích lệ tinh thần doanh nghiệp**

Trong cuốn sách *"The Change Master"* (Quản trị thay đổi), Rosabeth Kanter đã nghiên cứu phương cách các hãng lớn thực hiện đổi mới như thế nào<sup>16</sup>. Không ngạc nhiên khi bà nhận thấy rằng, thông thường, các doanh nghiệp sự cản trở đổi mới đều có những nét văn hóa khép kín, trong khi các doanh nghiệp cải tiến lại giải quyết các vấn đề theo kiểu cách hội nhập. Cùng với các chuyên gia chịu trách nhiệm thực hiện dự án, các doanh nghiệp khép kín thường chia rẽ ý tưởng và giảm khả năng thành công. Với xu hướng làm việc đồng đội, các nhân viên trong các doanh nghiệp hội nhập thường chia sẻ một cảm nhận chung đề cao những sáng kiến cá nhân, khuyến khích sự tham gia của các nhà quản lý tầm trung và cân bằng quyền lực giữa các nhân viên.

Cuốn sách sau đó của Kanter *"Khi gã khổng lồ học nhảy"* (When Giants Learn to Dance) giải thích một cách chi tiết hơn về cách một vài công ty lớn "tháo dỡ" các quy trình quan liêu để trở nên linh động hơn trong môi trường cạnh tranh<sup>17</sup>. Các hãng này áp dụng thử nhiều cách điều phối giữa các nhân viên trong các đơn vị kinh doanh, giữa các bộ phận trong công ty và thông qua các liên kết bổ sung với những bên có lợi ích liên quan.

Các nhà quan sát cũng bảo vệ tầm quan trọng trong việc xây dựng quá trình tự đổi mới có hệ thống bên trong cơ cấu doanh nghiệp. Nhận ra rằng các công ty sẽ dễ dàng bị xơ cứng nếu cứ tuân theo các chuẩn mực trước đây vốn từng đưa đến thành công, các nhà quản lý được khuyến khích khuyến khích các hoạt động nguồn nhân lực nghiêng về sự đổi mới. Một nghiên cứu được tiến hành về 100 nhà lãnh đạo tập đoàn điện tử hàng đầu trong việc phát triển sản phẩm đã tìm thấy những đề tài đa dạng tiêu biểu cho các hãng đổi mới, trước hết là năng lực chủ yếu mà R&D có thể tập trung vào, sự phối hợp tuyệt vời giữa các nhân viên và văn hóa doanh nghiệp. Những đặc điểm nổi trội của

văn hóa doanh nghiệp là từ bỏ cơ chế quan liêu trong từng bộ phận, kiên nhẫn với những sai phạm của nhân viên nhằm khuyến khích họ mạo hiểm và có thời gian theo đuổi các dự án bên lề<sup>18</sup>.

Xem xét chi tiết một công ty lớn trong ngành công nghệ cao đã cho thấy, đổi mới doanh nghiệp thành công phần lớn là nhờ các nhà quản lý cấp cao thực sự mong muốn xây dựng quy trình lập kế hoạch theo kiểu "chu trình tự hoạt động" giúp phát triển dự án liên doanh mới. Thay vì tách riêng hoàn toàn những dự án kinh doanh mới thành từng phần riêng biệt, ngày càng có nhiều doanh nghiệp thành công lại khuyến khích nhân viên trong các hệ thống rằng doanh nghiệp, không chỉ trả công khi họ khi giải quyết xong vấn đề mà còn thưởng khi nhân viên tìm ra vấn đề và phát triển phương pháp<sup>19</sup>.

Cựu chủ tịch hội đồng quản trị nổi tiếng của tập đoàn General Electric là Jack Welch đã có ảnh hưởng quan trọng trong quá trình tạo hợp tác trong nội bộ tập đoàn. Ông đã xóa bỏ một cách có hệ thống và phân quyền cho 150 đơn vị kinh doanh của tập đoàn General Electric, hướng tới cạnh tranh và khiến hãng tìm kiếm nhiều cơ hội kinh doanh hơn. Welch rất tin tưởng vào các buổi tập huấn của General Electric tại Crotonville, Newyork bởi ông có thể lên tiếng ủng hộ về chân lý thay đổi, hiệu quả và sáng tạo trong một hãng có đến 271.000 nhân viên trên toàn cầu. Tương tự, buổi khai trương chi nhánh Saturn của GM và hoạt động độc lập trong kinh doanh của chi nhánh được coi là cố gắng có hệ thống nhằm kích lệ tinh thần kinh doanh của những hãng có cấu trúc kiểu pháo đài lâu đời như GM<sup>20</sup>.

### **Đẩy mạnh sự công bằng**

Các nhà hoạt động xã hội cũng kêu gọi các nhà quản lý chú ý đến tính bất công trong phân chia tiền thưởng, sự đề bạt và quyền lực giữa các nhân viên tại những doanh nghiệp kiểu pháo đài truyền thống. Các khoản đãi ngộ công khai cho những nhà lãnh đạo cấp cao chỉ làm giàu thêm cho họ trong suốt quá trình tái cấu trúc, bức "thư xanh" được tập hợp bởi những người mua cổ phiếu của công ty, và những món tiền thưởng "hào phóng" cho ban quản trị đương nhiệm đã trở thành tư liệu cho những nhà phê bình xã hội để họ có thể thấy được ảnh hưởng của chúng lên những nhân viên bị "xa lánh" và thấy được sự giảm sút về năng suất bị gây ra bởi những vấn đề đó. Tại sao phải làm việc chăm chỉ nếu tất cả những kết quả được tạo ra bởi nhiều người lại chỉ để dành cho một vài người?

Các nhà quản lý đang tìm cách tăng khả năng sáng tạo và phá bỏ những rào cản văn hóa cũ kỹ đều mong muốn khuyến khích tinh thần mạo hiểm.

Nhưng khi đối mặt với mạo hiểm, các nhân viên thường cảm thấy bị ép vào một cái mỏ quặp lớn, và họ thường phải chịu hình phạt “ngấm ngấm” từ những thất bại cũng như chế độ thưởng cho thành công của họ thường xoàng xĩnh, trong khi các bằng phát minh và thương mại hóa các ý tưởng sáng tạo nhìn chung lại có ý nghĩa lớn với các hãng. Đối với nhân viên, cả hai kết quả này đều không công bằng. Để chấm dứt sự bất công này, nhiều hãng có tư tưởng tiến bộ đã tạo ra cơ hội cho những người đề xuất ý tưởng để họ có thể được chia sẻ lợi ích thu được từ việc thương mại hóa các ý tưởng của mình.

Những câu hỏi về sự công bằng ngày càng tăng khi các hãng đi vào con đường toàn cầu hóa. Khoảng cách chênh lệch ngày càng lớn giữa thu nhập của các nhà quản lý và nhân viên gần như sẽ làm giảm sức chịu đựng của toàn bộ doanh nghiệp khi đối mặt với tỷ lệ tăng trưởng chậm. Thực thi thay đổi chiến lược sẽ trở nên dễ dàng hơn trong các công ty mà nhà quản lý chấp nhận chia sẻ công bằng giữa các nhóm và các cấp cả lợi ích và thua lỗ.

### **Chứng thực đạo đức**

Sức ép từ các cơ quan chính phủ buộc các công ty phải thích nghi với các nguyên tắc đạo đức phổ biến vốn đã được chấp nhận và kết hợp những nguyên tắc này với các chương trình thưởng, giáo dục và xã hội hóa. Bị buộc tội trong các trường hợp gian lận/lừa gạt, các bản báo cáo tài chính dối trá, đóng góp những quan điểm sai trái, chi trả các khoản không hợp pháp cho các chính phủ nước ngoài, mua bán cổ phiếu bất hợp pháp dựa trên thông tin nội gián, rồi tình trạng do thám, nên nhiều công ty của Mỹ giờ đây thận trọng hơn với việc giải thích một cách rõ ràng chi tiết và buộc phải thắt chặt các tiêu chuẩn đạo đức.

Sau sự kiện ngộ độc chất Tyleno năm 1982 và 1985, cương lĩnh của Johnson & Johnson - tuyên bố về lòng tin trong mối quan hệ của hãng với khách hàng, nhân viên, cổ đông và cộng đồng - thường được coi là tấm gương thể hiện tư cách đạo đức của công ty. Khi chủ tịch hội đồng quản trị James Burke lưu ý “Cương lĩnh này luôn thống nhất trong hành động hợp tác của chúng ta. Nó chỉ cho chúng ta thấy những điều chúng ta sẽ làm. Chúng ta cũng sẽ hệ thống hóa tất cả những gì có thể đồng ý vì chúng ta có những nhà quản lý có tính độc lập cao”.

Để nói về những giá trị này, các nhà quản lý cấp cao nhất của Johnson & Johnson từ năm 1975 đã tổ chức các cuộc Hội thảo thách thức trong cương lĩnh thường kỳ nhằm khám phá nhận thức của các nhà quản lý về những quy tắc mà bản cương lĩnh đã nêu ra, đồng thời khám phá sự tương thích của nó đối

với các hoạt động kinh doanh. Vào năm 1986, Johnson & Johnson bắt đầu tiến hành một cuộc điều tra thường niên về cương lĩnh (Credo Survey) nhằm đánh giá nhân viên của mình đã nắm được cương lĩnh của hãng như thế nào. Các câu hỏi được gửi đến các bộ phận lấy tin và được xem xét bởi Hội đồng quản trị. Công ty sử dụng kết quả điều tra thường niên này để bảo đảm cương lĩnh của hãng được các nhân viên tiếp thu tích cực và vẫn thích hợp với những vấn đề họ phải đối mặt.

Theo sau các thảm họa về môi trường và cuộc truy tố tội phạm, nhiều nhà quản lý cấp cao nhìn xa trông rộng đã phát triển các quy tắc đạo đức tương tự và tìm cách biến chúng thành những tài liệu sinh động thông qua việc nhấn mạnh các nguyên tắc này trong tất cả các cuộc nói chuyện với nhân viên. Ngân hàng Chemical đặt niềm tin vào một cuộc hội thảo về các giá trị hợp tác nhằm nhấn mạnh cam kết của hãng thực thi các trách nhiệm xã hội. Tại Norton, một Hội đồng đạo đức của Ban giám đốc đã đưa ra một bản kiểm định đạo đức thường niên nhằm bảo đảm các tiêu chuẩn đạo đức sẽ ăn sâu cả trong và ngoài hãng.

Nhiều công ty cũng tài trợ cho việc lập các văn phòng chuyên về vấn đề đạo đức: Dow Corning đã có một văn phòng như vậy vào năm 1976 và Texas Instrument thì mở văn phòng từ năm 1987. Với ba nhân viên làm việc tại văn phòng vào năm 1985, General Dynamics đã giải quyết hơn 6000 cuộc liên lạc với các nhân viên. Khi các văn phòng này đưa ra tín hiệu về tầm quan trọng của đạo đức với tất cả nhân viên trong hãng, đôi lúc vấn đề đạo đức vẫn bị hồ nghi. Nhiều người vẫn coi chúng như "quả bóng đá đi đá lại", với tất cả nghĩa xấu của từ này. Các văn phòng hoạt động như các hệ thống trừng phạt các hành vi vượt quá giới hạn thay vì các hệ thống thưởng cho các hành vi đạo đức. Điều nguy hại là những hành vi tốt lại không được nhân rộng và các nhân viên đơn giản trở nên thận trọng hơn để tránh vi phạm.

Vào năm 1991, một loạt những đường hướng cách tân về việc tuyên án các công ty và các tổ chức khác đã có hiệu lực thi hành sau nhiều năm đối thoại công chúng. Những hướng dẫn này được tạo ra nhằm đáp ứng hai mục tiêu chính: Đối với cái gọi là "chỉ trừng phạt", chỉ ra trách nhiệm pháp lý của các công ty có nhân viên bị coi là phạm tội như lừa đảo, ăn cắp hay có những vi phạm chống độc quyền; và mục đích thứ hai là sư ngợi ca về những hành động ngăn cản, không để cho nhân viên "dính vào" những hành vi phạm tội như vậy. Theo đường hướng này, các công ty có thể bị đánh thuế hàng trăm triệu USD khi nhân viên của họ bị phát hiện đã có những hành vi phạm tội. Số lượng tiền một phần tùy thuộc vào nỗ lực của công ty nhằm ngăn chặn

hoặc phát hiện các hoạt động phi pháp thông qua giáo dục nội bộ và giám sát các hệ thống. Điều này rõ ràng khích lệ các công ty xây dựng văn hóa đạo đức<sup>21</sup>.

Tuy nhiên, chỉ một số ít các chỉ dẫn đạo đức có vẻ hiệu nghiệm hơn "bài kiểm tra dưới ánh mặt trời" (sunshine test) nổi tiếng của IBM, một bài kiểm tra đơn giản xem xét vài hành động xem nó có bị "phơi trần dưới ánh sáng ban ngày" mà không gây khó cho công ty hay không. Không một giao dịch nội gián nào, không một bản báo cáo gian dối nào, không một chính sách vận động hậu trường hay hối lộ các nhân viên nhà nước - những vụ scandal nổi cộm nhất trong các tổ chức gần đây - lại có thể "qua mặt" được bài kiểm tra kiểu này.

## QUẢN TRỊ MÂU THUẪN

Khi các doanh nghiệp kiểu pháo đài chấp nhận những yếu tố cạnh tranh dạng mạng lưới, thì họ sẽ đối mặt với những mâu thuẫn quản trị đáng kể. Những mâu thuẫn này luôn phát triển giữa khuyến khích hiệu quả và tinh thần kinh doanh trong khi vẫn phải ủng hộ sự công bằng và đạo đức trong các hoạt động của doanh nghiệp. Giải quyết những mâu thuẫn này là một thách thức chủ yếu mà các nhà quản lý phải đối mặt khi họ gắng sức khơi dậy và phát huy tài năng của đội ngũ nhân sự trong hãng.

Ví dụ, trong hệ thống nguồn nhân lực, việc đánh giá và đãi ngộ đòi hỏi sự khéo léo đặc biệt nhằm duy trì sự công bằng. Mặc dù có những nỗ lực đáng kể tạo nên hệ thống đánh giá đạt đến sự công bằng cần thiết, nhưng hiếm khi các hệ thống này lại đánh giá được các khía cạnh đạo đức trong hoạt động của nhân viên, hoặc họ cũng không biết cách xử lý đạo đức đến mức độ nào để phù hợp với hiệu quả và tinh thần trong các hoạt động đãi ngộ. Lịch sử đã cho thấy rằng, mặc dù trong suốt thập niên 80 nổi lên vụ xét xử công khai một công chức phạm tội rất thông minh và tài năng trong lĩnh vực tài chính tên là Michael Milken, và tay này đã bị sa thải và bỏ tù, song các vấn đề về mua bán cổ phiếu bất hợp pháp dựa trên nguồn tin nội gián và làm giả các báo cáo tài chính vẫn tiếp tục diễn ra trong cộng đồng dịch vụ tài chính. Rõ ràng chúng ta chưa làm chủ được những phương tiện duy trì sự cân bằng giữa đạo đức và hiệu quả tại phố Wall.

Nhưng vấn đề không chỉ giới hạn ở phố Wall, các nhà hoạt động xã hội vẫn luôn nhắm vào ngành công nghiệp hóa chất và dầu mỏ bất chấp những cố gắng của họ nhằm phản ánh các vấn đề đạo đức. Ví dụ, Dow Corning từ

lâu đã đặt ra một chương trình chính thức, trong đó coi đạo đức chỉ đơn giản là kinh doanh hiệu quả. Tuy nhiên, với những bằng chứng ngày một tăng lên về sự tồi tệ của công ty trong phương pháp độn ngực bằng chất silicon đã ám chỉ rằng chính những nhà quản lý của Dow Corning có thể đã đi chệch hướng.

Năm 1995, Hãng Royal Dutch Sell, công ty dầu mỏ lớn nhất thế giới, đã phải đối mặt với một vấn đề tương tự khi bị buộc tội ủng hộ chế độ độc tài ở Nigeria để chiếm những vùng đất dầu mỏ cho công ty khai thác dầu và tìm kiếm lợi nhuận, gây bất lợi cho người Ogoni. Khi những nhà lãnh đạo người Ogoni vốn không có thực quyền bị hành hình bởi chính phủ Nigeria, Shell đã bị lãng mạ là “đế chế của quỷ”, là hãng của những con người tìm kiếm lợi nhuận trên tính mạng của người khác. Kết quả là từ năm 1995, công ty này đã phải đấu tranh để hợp nhất sự thỏa thuận về những vấn đề của các bên có lợi ích liên quan qua các mạng lưới phân quyền của hãng, một phần thông qua “khóa huấn luyện lãnh đạo” và một phần thông qua hệ thống kiểm soát đánh giá các lãnh đạo đã đáp ứng lợi ích của các bên liên quan lợi ích đến mức nào.

Khi không có hãng nào có được câu trả lời rõ ràng thì hầu hết các công ty hàng đầu đã từng sống sót qua các cuộc khủng hoảng liên quan đến đạo đức như Johnson & Johnson và Shell, nhận ra rằng, việc huấn luyện nhận thức và giải quyết các vấn đề đạo đức cũng như biến chúng thành một phần quan trọng khi đưa ra quyết định, là những yếu tố thành công cần thiết có tác động đến hiệu quả hoạt động chung.

### **Cân bằng quyền lợi hợp tình hợp lý nội bộ và đối ngoại**

Khi các doanh nghiệp kiểu pháo đài coi trọng sự công bằng nội bộ trong việc tuyển dụng, đề bạt và đãi ngộ thì mục tiêu nội tại lại thường xung đột với thế giới bên ngoài. Đôi khi, các mức độ chi trả nội bộ lại tụt hậu so với thị trường, dẫn đến kết quả là các nhân viên lâu năm lại được trả lương ít hơn so với những người mới vào làm việc. Đôi lúc, sự đề bạt nội bộ với việc tăng mức độ chi trả cho nhân viên lại diễn ra cao hơn mức thị trường thực trả cho những nhân viên có cùng kỹ năng. “Độ vênh” này rất khó cân bằng khi các nhà quản lý cố gắng cơ cấu lại tổ chức giúp tăng khả năng cạnh tranh.

Do sự cởi mở và linh động của mình, các doanh nghiệp kiểu mạng lưới thành thối lại tạo ra sự mất cân bằng lớn hơn trong việc trả lương nhân viên bằng cách tuyển dụng những nhân viên mới. Sự khác biệt giữa các

hãng liên minh tham gia vào liên doanh và các liên minh khác cũng có thể tạo ra sự căng thẳng trong mạng lưới, dẫn đến sự bất đồng quan điểm và hiệu quả doanh thu thấp. Sức ép về các mức độ đền bù cũng dẫn đến trận chiến về sự công bằng nội bộ trong khi mức chi trả ngày càng tăng cũng thường đe dọa đến chi phí toàn mạng lưới - ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và hiệu quả.

### **Cân bằng tính hiệu quả và tinh thần doanh nghiệp**

Các doanh nghiệp kiểu pháo đài thường nhấn mạnh tầm quan trọng của tinh thần doanh nghiệp đối với lợi ích của hiệu quả công việc. Các kế hoạch dài hạn, vấn đề phân tích công việc rõ ràng và các hệ thống cơ cấu cố gắng khuyến khích tính hiệu quả trong tuyển dụng nhân viên và tạo điều kiện cho họ làm việc nhanh chóng và hiệu quả. Việc thúc đẩy tinh thần doanh nghiệp trong một môi trường có cơ cấu như vậy trở nên khó khăn. Tương tự, các doanh nghiệp kiểu mạng lưới có xu hướng xúc tiến tinh thần doanh nghiệp bằng cách tuyển dụng những người ngoài nhằm “nhập khẩu” các ý tưởng mới. Tuy nhiên, những nhân viên mới thường mất thời gian huấn luyện và nhìn chung mất thời gian có nghĩa là mất đi thời cơ tạo ra hiệu quả. Thêm vào đó, những người từ bên ngoài thiếu đi các mối quan hệ dài lâu trong hãng mà điều này lại thúc đẩy hoàn thành công việc. Họ cũng gần như luôn vấp phải tình trạng bị phản đối sáng kiến và do vậy không có khả năng thực hiện sự thay đổi.

### **Cân bằng tính hiệu quả và quyền lợi hợp lý**

Trong quản lý các hoạt động tuyển chọn và phát triển, các doanh nghiệp kiểu pháo đài thường làm việc rất chăm chỉ nhằm duy trì sự công bằng giữa tất cả các nhân viên thông qua việc tạo ra quy các quy trình rõ ràng và có hệ thống. Nhưng đáng tiếc thay, thói quan liêu đã đưa ra các kết quả ngược lại và các quy trình trở nên cồng kềnh cũng như mất thời gian trong quá trình quản lý. Một cách điển hình, các doanh nghiệp này mất đi tính hiệu quả trong việc duy trì sự công bằng do họ muốn có một mối quan hệ dài hạn với nhân viên. Các doanh nghiệp kiểu mạng lưới lại bỏ đi các quy trình này và đưa ra hiệu quả cạnh tranh nhằm gạt bỏ tính hợp lý xuyên suốt mạng lưới.

### **Cân bằng tính hiệu quả và đạo đức**

Tại các doanh nghiệp theo kiểu pháo đài cũng như mạng lưới, phạm trù đạo đức thường mâu thuẫn với tính hiệu quả. Các khách hàng và những bên

có lợi ích liên quan với tổ chức thường yêu cầu các doanh nghiệp phải chú ý nhiều hơn đến việc giảm thiểu rác thải trong môi trường, hiệu quả năng lượng, tái chế và thiêu hủy rác thải. Mặc dù các chi phí xã hội kết hợp với những hoạt động ra quyết định kiểu này thuộc về phạm trù đạo đức nhưng những việc làm như vậy vẫn thường tốn kém và ảnh hưởng tiềm tàng đến vị trí cạnh tranh của các doanh nghiệp. Ngày càng nhiều nhà quản lý phải luôn đấu tranh trong việc cân bằng giữa trách nhiệm xã hội và nhu cầu duy trì tính cạnh tranh cũng như lợi nhuận của hãng.

Các hãng sử dụng những hoạt động khuyến khích ngắn hạn nhằm thưởng công cho hiệu quả công việc nhận thấy rằng, nhân viên sẽ thường bỏ qua các bước trong quy trình, thậm chí bóp méo các quy trình thông thường trong toàn bộ hệ thống nhằm đạt được những kết quả ngắn hạn. Khi điều này xảy ra, hầu hết các doanh nghiệp luôn phải chịu thiệt thòi. Một vài vấn đề điển hình như đã đề cập ở trên, những kiến nghị của các nhân viên mà công ty thực chất không thể đáp ứng (dẫn đến việc các mối quan hệ với khách hàng không tốt), giao các sản phẩm lỗi và làm giả các thành tích.

Cuối cùng, những mâu thuẫn xuất hiện khi các doanh nghiệp ngừng hoạt động kinh doanh và cắt giảm nhân viên trong khi các lãnh đạo cấp cao lại mang về cho mình một khoảng tiền khổng lồ từ cái gọi là “cắt giảm chi phí”. Những vấn đề như vậy càng làm rõ về sự thâm nhập của mâu thuẫn khi các nhà quản lý đấu tranh để duy trì một lợi thế cạnh tranh vốn cân bằng được bốn hoạt động trong hợp tác: Hiệu quả, tinh thần doanh nghiệp, tính hợp lý và đạo đức. Việc lựa chọn và duy trì hiệu quả các chương trình phát triển nguồn nhân lực rõ ràng là một chủ đề quan trọng.

## KẾT LUẬN

Khi các đối tác yêu cầu nhiều hơn về tính hiệu quả, hợp lý, tìm kiếm cơ hội kinh doanh và đạo đức thì các nhà quản lý phải tìm ra cách tốt hơn nhằm cân bằng được những yêu cầu vốn mâu thuẫn này. Ngày càng nhiều doanh nghiệp kiểu pháo đài sử dụng các chính sách mạng lưới, trong khi những doanh nghiệp kiểu mạng lưới lại ứng dụng cách thức của doanh nghiệp pháo đài nhằm tận dụng những lợi thế riêng của các doanh nghiệp này đồng thời cải thiện những điểm yếu cố hữu. Các công ty lớn hiện đại thường được tổ chức theo hướng cấu trúc có hướng trọng tâm, trong đó trọng tâm là các đặc tính gần giống với các doanh nghiệp kiểu pháo đài và các hoạt động xoay xung quanh được tổ chức theo hình thức của các hãng kiểu mạng lưới.



Mô hình mới này mới nổi lên gần đây. Dưới sự lãnh đạo của Jack Welch, General Electric đã chuyển đổi từ một hãng có quan điểm pháo đài truyền thống thành hãng có quan điểm mạng lưới. Tập đoàn này đã tổ chức các hoạt động hướng tới một mục tiêu là đưa các lĩnh vực kinh doanh của mình trở thành số một hoặc số hai thế giới. Xung quanh mục tiêu này, General Electric xây dựng một mạng lưới các nhà cung cấp, khách hàng và các hãng liên kết. Nhằm hỗ trợ và tạo điều kiện phát triển cho các nhà quản lý, General Electric đã chủ động chuyển các nhân viên giữa các bộ phận và xây dựng những mối quan hệ cá nhân hữu hiệu giữa những nhà quản lý cấp cao thông qua các khóa đào tạo tại trụ sở ở Crotonville. Tuy nhiên, gần đây, các nhà quản lý cấp trung đã có ý kiến với vị tổng giám đốc đã về hưu Welch rằng xu hướng quản lý với mục tiêu trở thành số một hoặc số hai thế giới đã trở nên chật hẹp khiến họ nhìn chung chỉ chú ý đến việc là gì tốt cho riêng công ty. Rõ ràng, việc duy trì cân bằng giữa hiệu quả và tinh thần doanh nghiệp là một điều khó khăn.

General Electric đã tạo ra cho các nhân viên quyền lựa chọn cổ phiếu. Thường kỳ mỗi năm có trên 8000 nhân viên nhận được quyền lợi này. Những khuyến khích này giúp ích được nhiều cho doanh nghiệp trong khi vẫn duy trì được sự cân bằng trong cấp bậc tại công ty. Đội làm việc "work-out" của Welch đã giúp tăng hiệu quả bằng cách giảm những lãng phí không cần thiết và thúc đẩy hiệu quả làm việc. Những người tạo điều kiện thuận lợi/ những người ủng hộ bên ngoài giúp bảo đảm rằng các nhân viên làm thêm việc sẽ được công ty đối xử công bằng thông qua những vị trí công việc ở cả trong và ngoài hãng. Trong cuốn tự truyện của mình, Welch ám chỉ rằng những chương trình này thực sự có tác dụng và các nhân viên cảm thấy họ được đối xử một cách công bằng và đạo đức.

Ngày nay, các công ty đang cố gắng để noi gương thành tích của Welch tại General Electric và do vậy cố gắng tận dụng những ưu điểm có được ở cả những hãng theo kiểu pháo đài và kiểu mạng lưới. Hầu hết các công ty này tạo lập các mối quan hệ mạng lưới với khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng, xoay quanh mục tiêu phát triển nhân viên tương tự các hãng có quan điểm cạnh tranh dạng pháo đài. Hiệu quả của năng lực thực hiện mục tiêu này sẽ củng cố sự bền vững, hiệu quả và phát triển dài hạn tốt hơn những hãng kiểu thuần mạng lưới có thể làm. Cùng lúc đó các hãng này cũng dành sự chú ý nhiều hơn đến tính hợp lý và đạo đức. Cùng lúc đó họ cũng vượt qua được chủ nghĩa địa phương hẹp hòi vốn có trong các hãng theo kiểu mạng lưới truyền thống với mục tiêu chung nhất là nhận được sự đồng thuận của nhân viên. Việc gắn bó hơn với khách hàng và nhà cung cấp sẽ làm tăng cơ hội đưa

ra các liên doanh mới cả trong nội bộ và ngoài công ty và do vậy tạo nên/phát triển các cơ hội kinh doanh. Trong những năm tới đây, các hãng đang bị giằng kéo bởi quan điểm cạnh tranh dạng pháo đài cố hữu như General Motors, Xerox, và Eastman Kodak sẽ cảm thấy thách thức khi du nhập quan điểm hướng tới mục tiêu chính vốn có thể cân bằng tính hiệu quả và cơ hội kinh doanh với các chương trình bảo đảm hành vi cư xử đạo đức và sự công bằng đối với các nhân viên. Và đây lại là một thách thức.

# Chương Mười

## RÈN LUYỆN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ SỰ ĐA DẠNG

R. Roosevelt Thomas Jr.

---

**T**rong ấn bản đầu tiên của cuốn sách này, tôi đã xem xét những cách tiếp cận truyền thống về tính đa dạng trong quản trị nhân lực, trình bày tỉ mỉ về bản chất của khái niệm quản lý sự đa dạng và có những hướng dẫn cụ thể trong quá trình quản trị. Khi xét duyệt lại, đầu tiên tôi cân nhắc việc trình bày lời nhận xét về sự tiến triển về quản trị nhân lực trong những năm gần đây. Tuy nhiên, vì còn phân vân tự hỏi không biết quá trình này được hiện thực hóa bao nhiêu lần, nên tôi không nhiệt tình ủng hộ nhiều lắm với những cách tiếp cận trên.

Vài năm trở lại đây, dù đang hoạt động trong lĩnh vực nào thì đề tài tính đa dạng trong quản trị vẫn luôn được các nhà lãnh đạo và tổ chức quan tâm thích đáng, dù đó là công ty, chính phủ, tổ chức công cộng hay các tổ chức phi lợi nhuận. Âm thầm nhưng mạnh mẽ, các tổ chức đều có nhu cầu kết nối nhanh chóng tính đa dạng trong hoạt động quản trị.

Các nhà lãnh đạo của chúng ta (nước Mỹ) đang phải đấu tranh để duy trì liên minh các quốc gia chống khủng bố song song với việc bảo vệ sự đồng nhất giữa những vấn đề và những lợi ích đa dạng. Thực sự, nhiều nhà quan sát đã chào đón và tán thành tinh thần đoàn kết sau cuộc tấn công khủng bố vào nước Mỹ ngày 11/9 năm 2001, nhưng họ cũng đã thể hiện một tâm trạng lo lắng của mình rằng liệu tinh thần đó có thể được duy trì hay không. Sự lo lắng đó hoàn toàn có cơ sở, bởi người ta không chắc chắn rằng một đất nước

sẽ biết cách làm thế nào để đạt được sự thống nhất giữa tính đa dạng và khi thiếu vắng sự khủng hoảng. Cùng với thời gian, nó sẽ xoa dịu nỗi đau, và việc duy trì một mức độ đoàn kết mạnh mẽ có thể sẽ là điều khó khăn.

Tại nước Mỹ, những vụ kiện cáo về phân biệt chủng tộc làm tổn hại danh tiếng đã gây sốc và làm mất tinh thần nhiều nhà lãnh đạo cao cấp, các nhà quản lý và cá nhân khác. Mặc dù đã có nhiều bước tiến đã được thực hiện với những nguyên tắc đầy đủ, nhưng vẫn còn nhiều điều cần phải được thi hành, đặc biệt là đối với những địa vị cao trong cơ chế tổ chức. Cùng lúc thì phong trào phản đối lại đẩy lên đối với hành động xác nhận, một công cụ lịch sử chủ yếu trong việc cải thiện “nguyên tắc”.

Các cộng đồng thường thấy mình luôn ở trong tình trạng bế tắc như một hậu quả của sự đa dạng chính trị. Các vấn đề di dân được đưa ra bàn bạc hết lần này đến lần khác trong những cuộc tranh luận diễn ra không ngừng. Mâu thuẫn giai cấp tăng thậm chí còn vượt qua vấn đề chủng tộc. Đã có nhiều ý kiến rất khác biệt về sự tiến triển trong vấn đề công bằng sắc tộc và việc liệu hành động xác nhận có nên được bảo vệ hay không.

Nói tóm lại, các nhà lãnh đạo tổ chức đang phải đối mặt với một loạt thay đổi đa dạng - cả cũ và mới. Khi họ cố gắng thích nghi với hiện thực thì thách thức thay đổi đa dạng trở nên ngày càng quan trọng. Thêm vào đó, đối với nhiều nhà lãnh đạo, sự tồn tại của họ phụ thuộc vào khả năng thích nghi trước những “bước ngoặt” mang tính chuyển đổi lớn.

Một nguyên nhân khiến cho tốc độ tiến triển với sự quản lý đa dạng đã trở nên ít được mong đợi hơn chính là sự nhầm lẫn triển miên về mặt khái niệm. Tôi thường bắt gặp những nhà quản trị không thể phân biệt được các từ “đa dạng” “cơ hội ngang bằng”, “tính chất bao gồm” và “hành động kiên quyết”. Họ hành động như thể tất cả những điều này là một.

Chương này sẽ đưa ra một khuôn khổ các “công thức” hiện đang được áp dụng. Trong bối cảnh này, tôi sẽ bàn luận về hiện trạng đa dạng trong quản trị. Chương này cũng sẽ mở rộng tập trung vào việc xây dựng các “khối nền tảng” nhằm phát triển khả năng cho phép chúng ta vượt qua tình trạng hiện tại. Chương này khép lại với những hướng dẫn dành cho các cá nhân muốn phát triển hiệu quả quản trị sự đa dạng, dựa trên giả định rằng năng lực của cá nhân là nền tảng của năng lực tổ chức.

Tôi viết chương này từ quan điểm của một nhà nghiên cứu, tác giả, diễn giả và nhà tư vấn trong lĩnh vực quản trị đa dạng với trên 16 năm kinh nghiệm. Các đồng nghiệp và tôi đã cố gắng phát triển khuôn khổ đa dạng

trong quản trị ở bất cứ đâu và bất cứ cách nào. Đây là quan điểm chủ đạo của tôi<sup>1</sup>.

## BÀN LUẬN TÌNH HUỐNG

Vì mỗi người định nghĩa “sự đa dạng” một cách khác nhau nên tôi chỉ đưa ra một cơ cấu về định nghĩa. Định nghĩa này đã được chọn lọc và được coi như quan điểm tham khảo:

- *Sự đa dạng* là một hỗn hợp có tính chọn lọc được tạo nên bởi những đặc điểm giống và khác nhau. Nó có thể là một nhóm người được gọi là nhân viên hay khách hàng nhưng cũng có thể là một tổ hợp các ý kiến, chức năng hay tập hợp những người tham gia liên doanh/liên kết. Từ cần nhấn mạnh chính là từ “bất kỳ”.

Các yếu tố hỗn hợp có thể đa dạng từ những khuôn khổ không xác định. Ví dụ, yếu tố lực lượng lao động có thể bao gồm chủng tộc, giới tính, xuất thân, vùng, xu hướng tình dục, thời gian làm việc với tổ chức, giáo dục, kinh nghiệm chuyên môn và sự sáp nhập chính trị.

- *Quản trị sự đa dạng* là quá trình đối phó lại với những tổ hợp đa dạng nhằm đạt được những mục tiêu của cá nhân hay tổ chức. Người đối phó có thể là một nhà quản lý hoặc một cá nhân đóng góp có sự pha trộn trong mục đích của cá nhân, nghề nghiệp và tổ chức. Có thể là nhà quản lý đối phó với tính đa dạng của nguồn nhân lực, người cha đối phó với sự đa dạng của những đứa con hay sinh viên phải đối phó với một loạt các ý tưởng và khái niệm.

- *Quản trị hình ảnh nguồn nhân lực* là một quá trình mà qua đó nhà quản lý phải tìm cách bảo đảm kết cấu nhân lực thích hợp. Tâm điểm của nó có thể dựa trên bất cứ kết quả nào, nhưng thường là nhấn mạnh các mục tiêu chủng tộc và giới tính. Quá trình này có từ nguồn gốc của tiến trình trong phong trào nhân quyền.

Phương pháp này có thể quy tụ lại ở hai giả định căn nguyên sau:

1. Bồi thường do bị tước bỏ quyền lợi và từ chối cơ hội do bị phân biệt đối xử là người thiểu số hay phụ nữ. Ban đầu giả thuyết này chỉ áp dụng cho những người Mỹ gốc Phi.

2. Những yếu tố nguyên nhân quan trọng nhất đằng sau sự tước bỏ quyền lợi và phủ nhận cơ hội chính là chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và giới tính.

Từ đây những giả thuyết ban đầu này đã làm nảy sinh ra ba nguyên tắc:

1. Không ai được phép có hành vi phân biệt đối xử trái với pháp luật.
2. Không được quấy rối tình dục.
3. Phải nhạy cảm đối với tác động của sự phân biệt chủng tộc và giới tính lên hành vi con người.

Cùng với các nguyên tắc và căn nguyên trên là hàng loạt những nỗ lực thực thi “đặc biệt” nhằm vào những người dân tộc thiểu số và phụ nữ, như việc đẩy mạnh tuyển dụng, sắp xếp nhân sự, những nỗ lực nhằm nhận định rồi phát triển tiềm năng mạnh mẽ của những người phụ nữ, những người dân tộc thiểu số, để rồi tạo cho họ cơ hội thăng tiến. Thêm vào đó, các khóa đào tạo được mở ra nhằm giúp các cá nhân hiểu biết rõ hơn về tác động của chủ nghĩa phân biệt sắc tộc và giới tính đối với cách hành xử của họ.

Về phương diện lịch sử bước tiếp cận này được dẫn lối bởi những động cơ về trách nhiệm xã hội, đạo đức hay tính hợp pháp. Ngày càng nhiều nhà quản lý xem xét công việc kinh doanh về căn bản theo hướng phát triển hình ảnh công ty. Ví dụ, một công ty sản xuất lớn giờ đây quan tâm nhiều đến hình ảnh lao động của mình, chỉ vì một trong những khách hàng lớn nhất của nó đã vẽ lên một lực lượng lao động tiêu biểu. Các nhà quản lý của công ty luôn sẵn lòng khi khách hàng đặt ra những câu hỏi về hình ảnh người lao động. Họ sợ sẽ mất công việc kinh doanh, nếu hình ảnh của người lao động không được ưu tiên.

Về cơ bản, áp lực hình ảnh của người lao động không nói lên tính đa dạng, nhưng là một phần của tổ hợp nhân sự. Những cố gắng phát triển hình ảnh người lao động có thể tổng hợp thành một tổ hợp đa dạng các thuộc tính nhân sự. Kết quả này được coi như một kết quả phụ vốn không phải là mục tiêu của nhà quản trị doanh nghiệp. Từ đó tạo ra một lực lượng lao động đa dạng (về hình ảnh).

Khi tìm cách giải thích những cố gắng phát triển hình ảnh người lao động, nhà quản lý viện dẫn các lợi ích của tính đa dạng. Ngày càng nhiều công ty gọi việc quản trị hình ảnh người lao động là quản trị tính đa dạng trong nhân sự. Nói một cách ngắn gọn, đây là cách dùng thuật ngữ chưa đúng.

*Việc hiểu biết về sự khác nhau trong nhân sự sẽ giúp cải thiện các mối quan hệ nhân viên mà mục đích là nhằm giảm thiểu xung đột và mâu thuẫn có thể ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh, đồng thời tăng đoàn kết và hiệu quả làm việc.*

Thông thường, nhà quản trị doanh nghiệp sẽ thực hiện phương pháp cải thiện mối quan hệ trong nhân viên bằng cách tổ chức các sự kiện liên quan

đến các nền văn hóa của nhóm dân tộc thiểu số và các hoạt động tiếp cận đặc biệt khác hướng về tổ chức cộng đồng thiểu số. Nhằm tăng cường hiểu biết giữa các nền văn hóa thiểu số, những hoạt động này biểu trưng cho lòng kính trọng và sự nhạy cảm đã được miêu tả bằng ba nguyên tắc trên.

*Quản trị sự đa dạng trong nguồn nhân lực* bảo đảm sự khác nhau giữa tính đa dạng trong hình ảnh và cách hành xử. Chúng ta thường để ý đến sự đa dạng hình ảnh mà không bao hàm tính đa dạng trong ứng xử.

Ví dụ, với tư cách là ông chủ, tôi khuyến khích tuyển dụng 10 vị trí với những cá nhân được chia thành 5 nhóm chủng tộc đặc biệt. Giám đốc tài chính của hãng khuyên rằng cách tốt nhất để thực hiện yêu cầu này là hãy phân hai người vào một nhóm chủng tộc. Tôi đồng ý.

Sau các hoạt động tiếp cận và tuyển chọn, chúng tôi có được 10 ứng cử viên phù hợp với các tiêu chuẩn. Chúng tôi đưa họ vào một phòng nhỏ cho một buổi họp định hướng. Một người lên nhìn vào phòng và quan sát “Đây đang là một nhóm người đa dạng. Chúc mừng!”

Đây có lẽ là một phát biểu sai. Bạn không thể nhìn một nhóm người và nói về tính đa dạng của họ. Tuy nhiên, bạn có thể nhìn vào một nhóm người và nói về hình ảnh các thành viên theo những thuộc tính. Để định hình tính đa dạng của nhóm đó thực sự là gì, bạn phải quan sát cách hành xử của họ. Nếu các thành viên của nhóm đó xử sự giống như mọi thành viên khác của công ty thì họ mang ít tính đa dạng. Nếu họ cư xử thực sự khác thì có nghĩa là họ có tính đa dạng cao trong hình ảnh và cách xử sự.

Quản trị tính đa dạng nhân sự quy định rằng, nếu có nguồn nhân sự đa dạng trong hình ảnh và ứng xử, thì bạn nên xem xét lại liệu văn hóa tổ chức, hệ thống và các hoạt động hiện tại có cho phép người quản lý tham dự vào các hoạt động của nhóm một cách hiệu quả hay không. Nói cách khác, bạn cần khiến công ty có năng lực thực hiện việc kinh doanh khác đi, không phải chỉ là sự nhún nhường hay sự thỏa hiệp với những nhân viên mới, mà đúng hơn là cần đảm bảo rằng các nhà quản lý có đủ nguồn tài chính để có thể sử dụng được những nhân viên tài năng.

Hầu hết nhà quản lý không chọn xu hướng này. Họ thường tỏ thái độ mà tôi đã từng có khi mời một người bạn rằng anh ta có thể đến nhà tôi chơi nếu có dịp ghé qua Atlanta. Nói theo cách cá nhân thì “Tôi muốn nhà tôi sẽ trở thành nơi bạn ở, khi bạn đến thăm thành phố”.

Sau đó, người bạn này đến Atlanta và trở thành khách của tôi một tuần. Vào cuối tuần, anh ta bình luận “Minh rất vui bởi lòng hiếu khách và những

tiện nghi của gia đình cậu, vì vậy mình rất muốn sẽ quay trở lại nơi đây và sẽ ở lại trong vòng ba tháng.” Tôi trả lời “Được thôi”.

Rồi người đó lo lắng “Giờ mình sẽ ở lại đây trong một khoảng thời gian, mình phải làm rõ một vấn đề. Mình là một đầu bếp giỏi nhưng bếp của nhà cậu lại không được thiết kế cho một đầu bếp sành sỏi. Chúng ta sẽ phải sắp xếp lại căn bếp thôi”.

Phản ứng của tôi sẽ như thế này “Đó là điều mình không nghĩ đến khi mời cậu đến nhà. Mình không có ý định thêm thất hay thiết kế lại bếp. Mong cậu sẽ sử dụng những gì có sẵn”.

Điều tương tự cũng xảy ra trong thái độ của các nhà quản lý đối với những nhân viên có năng lực nhưng “khác người”: Bất kỳ một nhân viên giỏi nào - bất kể anh ta hay cô ta khác biệt như thế nào - cũng được chào mừng chừng nào anh/cô ta còn “thích hợp”. Trong trường hợp không còn phù hợp nữa, những người khác biệt sẽ tạo ra sự đa dạng (khác biệt về tiêu chuẩn trong cách xử sự). Đây là sự đa dạng không mong đợi, mong muốn, thậm chí khi có nhà quản lý tuyên bố chào mừng và hoan nghênh sự đa dạng trong ứng xử. Mâu thuẫn càng gia tăng xuất phát từ sự thật rằng, hầu hết các nhà quản lý nói đến “sự đa dạng” thường ám chỉ hình ảnh công ty mà thôi.

Bạn có thể tự hỏi tại sao việc giới thiệu hình ảnh là không đủ. Điều gì khiến ta cần phải xem xét tính đa dạng trong ứng xử? Đặc biệt là khi thông qua quản trị hình ảnh doanh nghiệp hiệu quả có thể thu được lợi ích đáng kể như: Nâng cao vị thế, hạn chế những vụ kiện tụng gây cản trở và tốn kém, cùng với đó là sự thừa nhận của cộng đồng trong “danh sách những công ty hoạt động hiệu quả nhất”.

Ngày nay, nếu một nhà quản lý thu hút được một lực lượng lao động đa năng, thì chắc chắn ông/bà ta sẽ có được bộ máy quản trị đa dạng (trong ứng xử). Những người tạo nên hình ảnh của tổ chức sẽ ngày càng cảm thấy thoải mái hơn với sự đa dạng và do vậy chống lại được quá trình đồng hóa. Doanh nghiệp chỉ đồng hóa những lĩnh vực bắt buộc, nhưng lại đẩy mạnh sự linh động trong những lĩnh vực khác. Kết quả này mang đến sự đa dạng.

Nếu một nhà quản lý thu hút được một lực lượng lao động đa năng và đa dạng, đồng thời không chuẩn bị tinh thần cho sự khác biệt trong ứng xử thì ông/bà ta sẽ thấy thật khó để quản lý bộ não đa năng này. Rất nhiều doanh nghiệp đã vướng phải tình trạng trên. Một cách không cố ý, thông qua quản trị hình ảnh nhân sự hiệu quả, các công ty có được sự đa dạng trong nhân sự, nhưng lại không được chuẩn bị quản trị nó, và do vậy gây ảnh hưởng đến quá



trình đa năng của công ty. Kết quả, vòng tròn quản trị hình ảnh nhân sự và quản trị sự đa dạng trong nhân sự bị phá vỡ.

*Quản trị chiến lược đa dạng* đưa ra một quá trình chung nhất về tổ hợp giữa sự đa dạng mang tính chiến lược đối với một tổ chức. Khi ý thức được tính đa dạng như “bất kỳ một tổ hợp được hình thành bởi những đặc điểm khác biệt và tương đồng”, các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ coi những tổ hợp này khác hơn so với những tổ hợp khác trong nguồn lực lao động – nguồn lực đòi hỏi sự chú ý.

Một số nhà quản lý đã và đang coi việc liên kết sự đa dạng như một chiến lược vì những kế hoạch phát triển thường liên quan đến những công cụ này. Số khác lại coi mục đích của sự đa dạng liên quan đến hiệu quả phát triển thông qua quá trình toàn cầu hóa. Một vài nhà quản lý lại tập trung vào tìm kiếm những hiệu quả và hiệu năng lớn hơn, thông qua tăng cường hội nhập chức năng hoặc từng đơn vị trong tổ chức. Tùy theo từng quan điểm, các nhà quản lý tìm cách xây dựng riêng cho mình những khả năng cá nhân và tổ chức nhằm đối phó với những động lực liên quan đến từng loại tổ hợp.

Phương pháp này cũng có thể áp dụng cho sự đa dạng nhân sự. Điểm cần chú ý ở đây là sự lựa chọn giữa các quan điểm trên sẽ dẫn đến khả năng chung nhất có thể được áp dụng bất cứ khi nào quan điểm đó trở thành ưu thế chiến lược. Kinh nghiệm của tôi đã chỉ ra rằng, những tổ chức đặc trưng cần trở nên chủ động với tất cả bốn quan điểm trên.

## TÌNH HÌNH CHUNG

Tình trạng quản trị đa dạng tại nước Mỹ hiện nay ra sao? Sự tiến triển đã đạt tới mức nào? Chúng ta sẽ hướng trả lời những câu hỏi này theo bốn quan điểm đã nêu ở trên. Tất nhiên cũng có thể mở ra nhiều hướng nghiên cứu khác.

Trong khi nhiều công ty vẫn còn chưa thành lập “chương trình đa dạng” thì nhiều công ty khác lại đã có sẵn rồi. Khi tôi đến thăm các công ty và các tổ chức khác, nhìn chung tôi nhận thấy một điều là những sáng kiến về sự đa dạng được thực hiện, và nhiều trường hợp khác thì đã thực hiện thành công rồi. Tuy nhiên, không hiếm khi thấy các nhà quản lý - vì bất kỳ một nguyên nhân nào đó - đã phải bắt đầu từ đầu với những vấn đề về sự đa dạng.

Trong một cuộc khảo sát gần đây về nguồn nhân lực được tiến hành bởi Hiệp hội quản trị nguồn nhân lực do tạp chí *Fortune* đăng tải (Society for Human Resource Management/Fortune), ý kiến của những người được hỏi đã được tổng hợp thành bảng sau:

**Bảng 10.1: Những nhân tố góp phần tạo ra sự đa dạng**

	Tỷ lệ người trả lời (n=87)
Tuyển dụng hiệu quả sẽ giúp tăng tính đa dạng trong tổ chức.	75
Các hoạt động, chương trình đào tạo và/ hoặc cố gắng thúc đẩy ý thức về sự đa dạng.	66
Các hoạt động tiếp cận với cộng đồng có liên quan đến tính đa dạng.	61
Tính đa dạng có liên quan đến phát triển nghề nghiệp (ví dụ: thăng chức).	39
Tổ chức các sự kiện văn hóa khác nhau (như: tháng lịch sử người da đen, tháng di sản văn hóa của người Hispanic).	38
Đánh giá quản trị hành động đa dạng của các nhà quản lý.	34
Các nhóm trợ giúp.	24
Những khóa đào tạo song ngữ dành cho quản lý và nhân viên.	22
Tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến vượt qua “sự cản trở vô hình”.	20
Các chương trình định hướng mang tính văn hóa.	19
Đào tạo tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai.	19
Sử dụng biểu tượng như một sự khuyến khích tính đa dạng (logo hay khẩu hiệu).	17
Tính đa dạng liên quan đến việc giải quyết các xung đột.	16
Khóa đào tạo cách đọc viết do công ty trả tiền/ thanh toán.	11
Những hiệu quả không chính thức, không gì có thể tạo nên sự đa dạng.	19

Nguồn: SHMR/ Fortune

Tại những nơi mà những sáng kiến về sự đa dạng đang được thực hiện, các nhà quản lý lại nhận thấy rằng chúng có một tác động tích cực đến lĩnh vực quan trọng của công ty. Cuộc khảo sát của SHMR/Fortune cũng đã tổng hợp từ một loạt những ý kiến về tính đa dạng đã tác động lên các lĩnh vực thuộc doanh nghiệp như thế nào.

**Bảng 10.2: Tính đa dạng chủ động đã tác động đến doanh nghiệp như thế nào**

	Tỷ lệ người phản hồi(n=87)
Thúc đẩy văn hóa công ty.	79
Tăng cường tuyển dụng nhân viên mới.	77
Tăng cường các mối quan hệ với khách hàng.	52

Giữ chân các nhân viên.	41
Giảm than phiền và kiện tụng.	41
Tạo điều kiện cho tổ chức gia nhập các thị trường.	37
Ảnh hưởng tích cực đến lợi nhuận một cách gián tiếp.	32
Tăng hiệu quả làm việc.	32
Ảnh hưởng đến lợi nhuận một cách tích cực.	28
Tối đa hóa nhận dạng thương hiệu.	23
Không hề tác động đến điểm chủ chốt.	7
Tăng than phiền và kiện tụng.	1

Nguồn: SHMR/Fortune

Nếu loại trừ đặc điểm ban đầu (thúc đẩy văn hóa công ty) thì những quan sát của tôi hoàn toàn trùng khớp với Bảng 10.2. Tuy nhiên hiếm khi tôi tìm thấy minh chứng cho thấy những hoạt động hướng tới sự đa dạng trong doanh nghiệp có thể thay đổi văn hóa tổ chức. Tôi không chắc rằng những cuộc phỏng vấn có chiều sâu với những người được phỏng vấn sẽ khiến cho họ tiết lộ rằng mình đang ám chỉ đến không khí của một tổ chức. Trong bất kỳ trường hợp nào, tôi cũng thấy hoạt động đa dạng có thể tạo ra môi trường thân thiện hơn, ngay cả khi văn hóa tổ chức không hề thay đổi (văn hóa ở đây ám chỉ đến những biểu hiện mang tính chất cơ bản).

Tôi cũng thấy ngày càng nhiều doanh nghiệp có xu hướng coi các chương trình thuộc tính đa dạng như một cơ chế phòng thủ hiệu quả. Những vụ kiện cáo phân biệt đối xử nổi bật gần đây đã khiến cho các nhà quản lý phải tạo ra hay duy trì những nỗ lực trong hoạt động hướng tới sự đa dạng như các biện pháp phòng vệ nhằm xác định và dập tắt các vấn đề từ trong trứng nước, hay như biểu dương của cái gọi là “điều đúng đắn phải làm”.

Đầu tiên, lãnh đạo và quản lý tổ chức thường tập trung quản lý tính đa dạng nhân sự và tìm hiểu những khác biệt trong đội ngũ nhân viên. Kiểm tra Bảng 10.1 về “những nhân tố góp phần tạo ra sự đa dạng”, ta có thể thấy nó được chia thành hai loại chính sau:

#### 1. Quản trị hình ảnh nhân lực

- Nỗ lực không ngừng nhằm tăng cường hình ảnh.
- Các hoạt động được tổ chức nhằm rèn luyện tính đa dạng.
- Đánh giá khả năng quản trị tính đa dạng của các nhà quản lý.
- Các nhóm hỗ trợ.

- Các khóa huấn luyện song ngữ dành cho quản lý và nhân viên.
- Sử dụng các biểu tượng nhằm hỗ trợ tính đa dạng.
- Tạo ra nhiều cơ hội để vượt qua “những cản trở vô hình”.
- Các chương trình mang tính định hướng văn hóa.
- Các khóa huấn luyện do công ty thanh toán.

## 2. Hiểu những khác biệt trong đội ngũ nhân viên

- Những hoạt động, chương trình giáo dục hay những cố gắng thúc đẩy ý thức về sự đa dạng.
- Các hoạt động tiếp cận với cộng đồng liên quan đến sự đa dạng.
- Tổ chức các sự kiện văn hóa khác nhau.
- Huấn luyện song ngữ.
- Giải quyết các tranh chấp liên quan đến sự đa dạng.
- Sử dụng các biểu tượng hỗ trợ tính đa dạng.

Hai lĩnh vực này xuất phát từ quan điểm tạo ra một đội ngũ nhân viên đa năng cũng cần thiết như đưa ra quyền công dân từ giữa những năm 60. Liên quan đến sự nhận thức này là khái niệm sự đa dạng, trong đó định nghĩa “sự đa dạng” liên quan đến vấn đề nguồn nhân sự. Theo đó, các nhà quản lý có những quan điểm này sẽ gặp khó khăn để tạo ra sự đa dạng trong hình ảnh và ứng xử, đồng thời coi tổ hợp về phi nhân sự cũng thuộc về tính đa dạng.

Tôi cũng để ý thấy nhiều công ty giờ đây có hình ảnh nhân sự ở mức thấp và trung bình so với mặt bằng chung. Điều này do công tác quản trị hoạt động đa dạng hay là hậu quả của việc tăng nhân viên, khó mà xác định được.

Ở cấp lãnh đạo cao nhất, những người thiểu số và phụ nữ cũng có thể đóng vai trò đáng kể trong bộ máy lãnh đạo công ty. Mặc dù hiện tượng này không phổ biến hay tương ứng khi họ ở một vị trí thấp hơn trong tổ chức, nhưng điều đó vẫn chứng tỏ một bước tiến quan trọng. Nơi nào càng có nhiều người thiểu số và phụ nữ có mặt ở bộ máy lãnh đạo cấp cao, cũng như ở những vị trí thấp hơn hay vị trí trung bình, thì các nhà quản trị càng đo lường được tổ chức của họ là “chấp nhận được với sự đa dạng”.

Điều này đặc biệt đúng với trường hợp của giới nữ. Một quan điểm đang phát triển trong một vài tổ chức chính là “Chúng tôi đã vượt qua những vấn đề về giới tính”. Đây là quan điểm phổ biến tại những nơi mà phụ nữ chiếm một số lượng đáng kể tại tất cả các vị trí trong tổ chức.

Tuy nhiên, trong ví dụ này, khi xem xét một cách cẩn thận hơn trong số các phụ nữ, ta sẽ thấy rằng, bất chấp sự hiện diện của họ, những người phụ nữ vẫn coi văn hóa tổ chức như sự bòn rút quá tốn kém. Nói một cách khác, phụ nữ đồng ý rằng họ cần hiện diện nhiều hơn.

Có lẽ do hiểu được quá trình hiện diện của phụ nữ và người thiểu số mà những nhà quản lý cấp cao trong công ty lại hiếm khi bày tỏ một mối quan tâm mạnh mẽ đến những hoạt động hướng tới sự đa dạng. Sự thiếu vắng cảm xúc mạnh mẽ dẫn đến xu hướng không phản ánh được sự hăng say, tề hơn nữa, mọi nhân viên đều nghĩ sân chơi đã trở nên công bằng. Các nhân viên nhìn theo đó và không tin rằng có một dân tộc thượng đẳng, hay luôn vòng vo biện hộ việc căm ghét một ai đó không xuất phát từ quan điểm phân biệt đối xử. Họ cũng không quan tâm để ý tới đặc điểm của các đồng nghiệp, đồng thời hiếm khi công khai thể hiện thái độ phân biệt chủng tộc hay giới tính.

Một bằng chứng khác của sân chơi công bằng, theo quan điểm của ban quản lý cấp cao, có thể được nhìn nhận từ sự thật là có rất ít những lời phàn nàn xuất phát từ những tộc người thiểu số hay phụ nữ. Thực tế này cũng thể hiện qua việc từ “chủ nghĩa” (ism-racism, sexism) đã được tối thiểu hóa.

Tất cả những nguyên nhân trên khiến cho nhà quản lý có xu hướng “cứ để mọi việc diễn ra tự nhiên”, loại bỏ lời thỉnh cầu những nỗ lực đặc biệt cho bất kỳ nhóm người nào. Họ biết về những “lỗ hổng”, nhưng lại biện hộ rằng một sân chơi công bằng sẽ giải quyết được những thách thức này.

Nếu bạn cho rằng việc phân biệt chủng tộc về mặt lịch sử là nguyên nhân căn bản của việc loại trừ và phủ nhận các cơ hội về sự công bằng, thì quan điểm này có lý. Phần sau của chương này, tôi dám chắc là “thách thức về sự đa dạng” có thể là một nhân tố gây nên tình trạng đó. Nhưng để xuất hiện đặc điểm này thì sân chơi có lẽ không còn công bằng nữa.

Tuy nhiên, những người thiểu số và phụ nữ cũng thường xuyên không quan tâm nhiều đến các hoạt động khuyến khích tính đa dạng, ngay cả khi họ biết rõ về nhu cầu thay đổi. Họ thường không chú tâm xét đến những dấu hiệu phân biệt chủng tộc hay giới tính. Vì vậy, khi phải làm việc dưới điều kiện bị đối xử, họ vẫn chưa nhận thức rõ vấn đề, và không cảm thấy lạc quan về thành công của những nỗ lực nhằm giảm đến mức tối thiểu chủ nghĩa phân biệt chủng tộc hay phân biệt giới tính.

Ở một vài nơi, những người thiểu số và phụ nữ buộc phải chấp nhận thực tế rằng: Môi trường nội bộ tại nơi họ làm việc sẽ không bao giờ “thân thiện” với tính đa dạng. Thay vào đó, họ tìm kiếm niềm vui trong trách nhiệm

công việc hoặc trong quan hệ với đồng sự, ít hy vọng vào sự hỗ trợ của văn hóa tổ chức trong lĩnh vực liên quan đến tính đa dạng.

Vấn đề ngày càng trở nên phức tạp hơn khi sự thật chỉ ra rằng, ngay cả trong công sở nơi đang diễn ra mạnh mẽ những hoạt động hướng về tính đa dạng, thì vẫn ngày càng dội lên một quan điểm giữa những người đàn ông da trắng rằng hành động xác nhận và các chương trình hướng tới sự đa dạng sẽ cấu thành sự kỳ thị ngược cũng như sự đối xử có phần thiên lệch. Quá trình đa dạng hóa chỉ thực sự được thúc đẩy khi xảy ra hậu quả.

Hậu quả mang tính kích động này không phải cứ xuất hiện trong nội bộ một công ty thì mới có sự tác động. Ví dụ, theo sau ba hay bốn những vụ kiện tụng nổi bật trong những năm gần đây, các nhà quản lý trong khắp các tổ chức ở nước Mỹ đã tán thành các chương trình hướng tới sự đa dạng, họ đánh giá là những chương trình ít tốn kém mà lại có thể ngăn chặn được những thách thức về mặt pháp lý. Đáng tiếc thay, hành động đáp trả lại hậu quả này lại tạo ra những lời chỉ trích đối với cương vị của những nhà quản lý, càng xác nhận những lời khẳng định của những người đàn ông da trắng về sự kỳ thị ngược cũng như sự đối xử thiên lệch, và thường hạn chế khả năng phát triển.

Cuối cùng, các nhà quản trị có định hướng tiến hành một bước tiếp cận về quy trình so sánh đối chuẩn để cải thiện những chương trình hướng về sự đa dạng. Kết quả là, họ tham dự một hội nghị “những phương pháp hiệu quả nhất” nhằm nghiên cứu về sự cải thiện cũng như các phương án giải quyết. Chỉ dựa vào quy trình đối chuẩn này như một phương tiện nhằm có những cải tiến không ngừng có thể ghìm lại sự phát triển. Quy trình này chỉ đảm bảo khi một ai đó đã thành công với vấn đề còn đang thắc mắc. Trong trường hợp họ chưa thành công, thì họ sẽ có nguy cơ “xôi hóng bông không” trong chiêu bài “những phương pháp hiệu quả nhất” này. “Những phương pháp hiệu quả nhất” này không nhất thiết sẽ đem lại thành công.

Để minh họa cho lý luận này, tôi sẽ lấy ví dụ giả định mình muốn học bơi. Tôi đến một hội nghị nơi có những người chuẩn bị chia sẻ “kinh nghiệm hiệu quả nhất” dành cho người tập bơi. Nhiều bạn đồng hành của tôi phát biểu về những điều kiện tiên quyết trong việc bơi, nhưng chẳng ai biết bơi cả. Sau hội nghị, tôi phát ốm khi áp dụng những “kinh nghiệm hiệu quả nhất” của mọi người. Chính xác ra thì: Tôi gần như bị chết đuối.

Đối với một nhà quản lý nhận thức rõ các vụ kiện tụng về phân biệt đối xử, ông ta sẽ coi “kinh nghiệm hiệu quả nhất” ở đây như phương tiện chống lại các vụ kiện pháp lý trong tương lai. Hoặc đối với một người thực hành kỹ năng hướng về sự đa dạng nơi công sở có thể không chắc chắn về phương cách

để phát triển công việc trong công ty của bà ta, thì sự chấp nhận “những phương pháp hiệu quả nhất” có thể là một sự lựa chọn “an toàn” và hấp dẫn. Bà ta có thể khẳng định về sự sành sỏi, dù sau đó những phương pháp đó không thể giúp được gì cho bà.

Dựa vào quy trình so sánh đối chuẩn trong một lĩnh vực nhận thức về kiện tụng như lĩnh vực về sự đa dạng có thể là một thủ thuật. Với niềm mong mỏi trở thành một gương mặt uy tín nhất, các công ty rêu rao về những “thành công” của mình có thể quá cường điệu về những ưu điểm. Đây không phải là một hành vi ác ý mà là một hậu quả không định hướng trước của niềm mong đợi tránh được những vụ kiện tụng tốn kém. Hơn nữa, trong lĩnh vực kiện tụng, có một khía cạnh đối ngược là không một ai muốn tiến xa hơn và thắng thắn bàn luận về các vấn đề bởi sự lo sợ về tình trạng “tự cáo buộc mình”. Vài năm trước, tôi đã từng chứng kiến một trường hợp như vậy.

Nhằm giải quyết những thách thức do sự đa dạng gây ra, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã tổ chức thành những buổi hội thảo với một nhóm nhỏ các nhân viên. Họ tuyên bố mục đích của những buổi hội thảo này nhằm giải quyết các thắc mắc xung quanh những vấn đề trọng yếu. Tuy nhiên, tại buổi hội thảo này, các diễn giả thường dành đa số thời gian chia sẻ những câu chuyện về sự xung đột và những “kinh nghiệm hiệu quả”. Hướng giải quyết vấn đề này giống như kinh nghiệm bơi của những người “không biết bơi là gì”.

Ở đây tiềm ẩn những “nguy hiểm” khi các nhà quản trị cứ cố tiêu chuẩn hóa các “kinh nghiệm hiệu quả nhất” khi xảy ra kiện tụng: việc chia sẻ “những kinh nghiệm tốt nhất” có thể bỏ ngỏ việc giải quyết vấn đề. Yếu tố này, cũng như bất kỳ một nhân tố khác, có thể dập tắt sự sáng tạo và sự cách tân. Một người bạn của tôi khi tham dự các chương trình hội thảo về “tiêu chuẩn hóa” đã bình luận “họ toàn nói những điều giống nhau” và “tôi không chắc mọi người ở đây có ai biết bơi không”.

### **Vậy nên nói gì về sự tiến triển?**

Rõ ràng, đã có sự tiến triển. Tại vài tổ chức, lãnh đạo sẽ thể chế hóa các hoạt động khuyến khích sự đa dạng và thu được lợi ích. Tất nhiên họ cảm thấy hài lòng với những gì mình làm được và muốn chia sẻ kinh nghiệm đó.

Tuy nhiên, khi những nỗ lực của nhà quản trị nhằm hướng đến nền tảng phục vụ nhu cầu tăng hiệu quả hình ảnh của doanh nghiệp và giả thuyết rằng, phân biệt chủng tộc và giới tính đang là rào cản đáng kể ngăn chặn nỗ lực này, thì những hành động “đặc biệt” hướng đến những người thiểu số và phụ nữ cùng việc hạn chế tối thiểu việc sử dụng từ “chủng tộc” sẽ chỉ tạo nên

phản ứng dữ dội mà thôi. Những người đàn ông da trắng vốn quen với ưu tiên, giờ đây sẽ phản đối chương trình mới, trong khi những người thiểu số và phụ nữ lại cảm thấy si nhục về những cố gắng "đặc biệt" của nhà quản trị và có cảm giác như đang "được khoan dung". Việc được khoan dung hàm ý không quan trọng – sự bao hàm xác thực hoặc sự tham gia gắn kết.

Ngay cả những người có kinh nghiệm khuyến khích tính đa dạng giúp cải thiện hình ảnh doanh nghiệp và giảm thiểu phân biệt đối xử cũng vẫn phải đối mặt với những thách thức. Những người đàn ông da trắng chào đón thành công bằng cách tuyên bố ra một "sân chơi công bằng" và sẵn sàng với sự xuất hiện như một dòng chảy tự nhiên của những người thiểu số và phụ nữ trong cấu trúc "hình tháp" của cơ cấu tổ chức. Những người thiểu số và phụ nữ cũng chào mừng chương trình trợ giúp và sẵn sàng "bỏ qua" cụm từ "chủ nghĩa". Tuy nhiên, họ không chia sẻ viễn cảnh "sân chơi công bằng" của những người đàn ông da trắng, cho rằng dù đã có những bước tiến về cải thiện hình ảnh và hướng đến tính linh động thì vẫn còn nhiều điều vẫn không có vẻ "tự nhiên". Họ vẫn chưa trải nghiệm những hoạt động có cách ứng xử "tự nhiên" trong tổ chức và tin rằng nhiều nhu cầu nữa vẫn cần phải được thực hiện.

Nhưng dù chia sẻ quan điểm cải thiện hình ảnh theo truyền thống bằng cách giảm thiểu phân biệt chủng tộc và giới tính thì những người thiểu số và phụ nữ cũng không rõ "phương thuốc" giải quyết nó là gì để giảm bớt khoảng cách của từ "chủ nghĩa" gây ra. Và họ lại càng không chắc liệu những phương pháp không-phải-truyền-thống có tạo nên sự khác biệt hay không.

Đến đây, chúng ta đang ở điểm giao kết với nguyện vọng đáp ứng sự đa dạng trong tổ chức. Chúng ta đã chấp nhận chương trình cải thiện tính đa dạng, nhưng lại với nhận thức phải đáp ứng được nhiều nhu cầu hơn - dù để "tự nhiên" hay có can thiệp. Điều cần thiết là tạo năng lực vượt lên khỏi hiện trạng. Và trong phần tiếp theo, tôi sẽ đưa ra một số phương pháp giúp xây dựng năng lực này.

## **CĂN NGUYÊN ĐỂ THAY ĐỔI HIỆN TRẠNG**

Vài năm trước, rất nhiều công ty đã trải qua thời kỳ phát triển cực thịnh, kết quả là lãnh đạo của những công ty này đã coi tổ chức của mình như những tổ chức nổi danh. Những tổ chức nổi danh đều có những phương thức cho sự thành công. Hiệu quả hoạt động đã được chứng minh và các lãnh đạo không cần lo gì nhiều về sự tồn tại hay thành công của doanh



nghiệp. Đối với họ, nhiệm vụ cần thiết hơn bây giờ là hoàn thiện thêm kết quả đạt được, và xác định cách thực hiện công thức đã được chứng tỏ là thành công.

Rõ ràng, trong hoàn cảnh này, nhiều nhà quản lý không hoan nghênh nhiều lắm tính đa dạng trong ứng xử của nhân viên hay bất kỳ một đường hướng nào mà trước đó họ đã ứng dụng. Họ có thể và chắc chắn thu hút được lực lượng lao động mà không nhất thiết phải tính đến sự đa dạng trong ứng xử của nhân viên. Thay vào đó, họ thích thực hiện việc liên kết giữa đa dạng hóa và “đồng bộ hóa”.

Tuy nhiên, ngày càng có nhiều lãnh đạo doanh nghiệp nhận ra rằng, họ sẽ không thể duy trì được thành công nếu tiếp tục phong cách làm việc cũ. Họ hiểu rằng doanh nghiệp không thể bảo đảm sẽ mãi mãi tồn tại, mà lãnh đạo cần phải xem xét lại “công thức” vốn đã thành công nhằm xác định liệu nó có còn hiệu quả. Và khi một nhà quản lý tuyên bố phải thay đổi và cải tiến “công thức”, thì điều đầu tiên ông ta thường xem xét chính là tính đa dạng trong ứng xử, sự sáng tạo và cách tân trong doanh nghiệp. Cụ thể, lãnh đạo và nhà quản lý không chỉ đơn giản phải nghĩ khác đi mà phải chuẩn bị tinh thần “thoát” khỏi những cách thức truyền thống, sở thích cá nhân khi áp dụng “công thức” mới. Và để làm được điều này, các nhà lãnh đạo cần có nhận thức rõ hơn về tính đa dạng và quản trị sự đa dạng.

Khi các vị quản trị cấp cao tìm cách tránh những nguy hiểm do cách tư duy truyền thống mang lại, đồng thời thay đổi và thực thi “công thức” thành công mới, ngày càng có nhiều người nhìn thấy được khả năng ra quyết định thông qua việc “tổng hợp” hàng loạt những quan điểm khác biệt và tương đồng, coi đây như lợi ích chủ chốt của phong cách quản trị sự đa dạng hiệu quả. Trong khi vẫn tiếp tục đánh giá cao tầm quan trọng của sự đa dạng trong đội ngũ nhân viên trên tất cả các lĩnh vực như tôn giáo, xu hướng tình dục, nguồn gốc xuất thân, phong cách sống, đạo đức, giáo dục và kinh nghiệm công việc (chứ không chỉ chủng tộc và giới tính), các nhà quản lý bây giờ còn viện dẫn những hỗn hợp khác xứng đáng với sự chú tâm của họ. Chính điều này giúp công ty dần “thoát” khỏi lối nghĩ truyền thống.

Tại một công ty, sự thành công đã tập trung vào ba thương hiệu trọng yếu đang có xu hướng giảm dần trong tiềm năng phát triển. Hiện tại, ban lãnh đạo đang phải tìm cách chú ý đến cả những nhân hiệu đã thành công và một nhân hiệu mới nổi, nếu muốn thương hiệu của công ty còn được yêu thích. Thêm vào đó, những nhân hiệu này cũng đang tạo nên một “tổ hợp thách thức” với Ban quản trị. Trong một nền văn hóa tổ chức được tạo ra từ những

thương hiệu truyền thống, các nhà quản lý phải khai thác một cách triệt để những thương hiệu đã đứng vững trong khi vẫn nuôi dưỡng những thương hiệu mới. Gần đây, Ban lãnh đạo đã nhận ra rằng quản trị sự đa dạng có thể giúp họ giải quyết khó khăn này.

Một ví dụ khác, các nhà quản trị của một tập đoàn nhận định sẽ tiến tới mục tiêu phát triển thông qua con đường Mua lại và Sáp nhập (M&A). Khởi đầu, ban lãnh đạo cho rằng công thức M&A chẳng liên quan gì đến "tổ hợp đa dạng", nhưng giờ đây họ nhận ra rằng, quản trị sự đa dạng chính là "chìa khóa" giải quyết những điểm khác biệt và tương đồng khi tiến hành M&A. Mỗi khi tiến hành một "vụ" M&A, lãnh đạo tập đoàn đều lập kế hoạch dự đoán, tiếp cận vấn đề, nhằm truyền tải động cơ của sự đa dạng.

Hai đơn vị thuộc cùng một công ty đã có "lịch sử" tranh chấp từ xưa. Họ không bao giờ hợp tác, hỗ trợ nhau mà thay vào đó là mâu thuẫn, cư xử gay gắt. Nhận thấy điều đó, gần đây công ty đề ra chiến lược kêu gọi tinh thần hợp tác giữa hai đơn vị này. Bởi "quen dần" với tính đa dạng trong đội ngũ nhân viên, nên lãnh đạo doanh nghiệp đã coi tinh thần hợp tác giữa các bộ phận, phòng ban là một trong những vấn đề thuộc quản trị sự đa dạng và là cơ hội thực hiện và nâng cao kỹ năng quản trị sự đa dạng.

Ba ví dụ trên minh họa cách thức làm thế nào mà những vấn đề tưởng như nằm ngoài lực lượng nhân sự lại có thể câu thúc bước chuyển động từ bước tiếp cận truyền thống tiến đến sự đa dạng. Có cảm giác những vấn đề vốn nâng cao năng lực quản trị sự đa dạng rất cần cho quá trình ra quyết định liên quan đến nhân sự và các chiến lược khác. Ở đây, quản trị sự đa dạng không chỉ tạo ra lợi ích trong việc quản trị nguồn nhân sự tốt hơn, mà còn đem lại khả năng thành công với những hành động chiến lược xung quanh bất kỳ một tổ hợp đa dạng nào.

## **XÂY DỰNG CÁC "KHỐI NỀN TẢNG"**

Nhằm xây dựng được năng lực quản trị sự đa dạng trong tổ chức, tôi cho rằng các nhà quản lý nên tưởng tượng quá trình này giống như xây một ngôi nhà. Dù xây bất kể một ngôi nhà loại gì, ta chắc chắn cần đến nền móng vững chắc. Tương tự, để phát triển năng lực giải quyết hiệu quả những vấn đề liên quan đến tính đa dạng trong doanh nghiệp ta cần đến những điều kiện tiên quyết bảo đảm. Vì vậy, trong phần tiếp theo chúng ta sẽ bàn đến những nền tảng vững chắc để "xây" được "nền móng" vững chắc giúp quản trị sự đa dạng thành công.

## Chỉ rõ mục tiêu

Các cuộc nói chuyện với lãnh đạo doanh nghiệp về đề tài “sự đa dạng” đã giúp tôi nhận thấy họ có rất nhiều mục tiêu khác nhau. Đối với một số người, đa dạng thể hiện trong “đa dạng hóa” đội ngũ nhân viên và “khuyến khích” tính đa dạng. Mục tiêu này đã được tôi đề cập trong phần quản trị hình ảnh nhân viên ở phần trên. Kết quả của mục tiêu này thường là “ưu tiên” tăng số lượng nhân viên người thiểu số, phụ nữ hoặc những nhóm người cá biệt khác. Xa hơn, triển vọng này chiếm ưu thế trong môi trường tổ chức.

Một số lãnh đạo lại đơn giản mong muốn sự hòa hợp trong doanh nghiệp. Họ muốn mọi người “hòa thuận”. Họ hy vọng, khi đạt được mục tiêu này sẽ giảm thiểu chủ nghĩa phân biệt và các vấn đề liên quan vốn là nguyên nhân khiến năng suất lao động giảm. Nói một cách khác đi, các nhà quản trị này thường nhìn nhận những nhân viên “hạnh phúc, vui vẻ” là những nhân viên làm việc năng suất. Mục đích đa dạng ở đây thể hiện qua mong ước bình yên.

Các nhà lãnh đạo ý thức về sự kiện tụng thường mong tránh khỏi những vụ kiện tụng phá hủy uy danh của tổ chức. Nếu thành công, nhà quản lý sẽ có khả năng nhận định và giảm các vụ kiện pháp lý ngay từ trong trứng nước. Trong trường hợp ngược lại, nếu thất bại, nhà quản lý sẽ chỉ khiến các vụ kiện pháp lý diễn ra thêm phức tạp. Nhưng ít nhất, quan điểm này cũng ủng hộ các chương trình khuyến khích tính đa dạng trong doanh nghiệp, coi nó như công cụ đối phó hiệu quả với những thách thức trong lĩnh vực pháp luật. Do đó, khi có kiện tụng, nỗ lực tạo sự đa dạng sẽ tạo ra các sự kiện và hoạt động, nhằm giúp doanh nghiệp đối phó hiệu quả với những kiện cáo chống lại mình.

Một số lãnh đạo lại muốn tạo ra môi trường giúp mọi người phát huy hết khả năng của mình. Trong khi mong muốn có thể “tạo” môi trường thúc đẩy các mối quan hệ giữa nhân viên luôn hòa hợp, lãnh đạo doanh nghiệp cũng thấy rằng cần phải xây dựng văn hóa tổ chức, hệ thống và hoạt động nhằm trang bị cho các nhà quản lý để họ có thể “dung nạp” được mọi tài năng, dưới bất kỳ một hình thức nào. Đối với những công ty này, quản trị sự đa dạng là một công cụ quản trị. Tôi đã đề cập chi tiết về phương pháp này ở phần trên.

Ngày càng nhiều các nhà quản trị quan tâm đến nâng cao năng lực tổ chức nhằm đáp ứng mọi khía cạnh thuộc tổ hợp đa dạng, bất kể đó là vấn đề nhân sự, khách hàng, toàn cầu hóa, mối quan hệ hòa hợp giữa các phòng ban, chuỗi hỗ trợ kinh doanh và M&A. Những nhà quản trị này xác nhận khái niệm sự đa dạng như bất kỳ một tổ hợp chọn lọc nào được tạo nên bởi những điểm tương đồng và khác biệt. Họ cũng rất xông xáo tìm kiếm những cơ hội

chiến lược để vai trò quản trị sự đa dạng có thể đẩy mạnh được qui trình quản lý. Tôi cũng đã đề cập đến hướng tiếp cận này ở phần trên.

Mục đích của tôi không phải xác định quan điểm nào là tốt nhất, mà chỉ muốn nhấn mạnh rằng: tất cả đều chính đáng và sự định rõ những mục tiêu hàng đầu có thể tạo ra thành công trong lĩnh vực đa dạng. Kinh nghiệm của tôi cho thấy hầu hết tổ chức đều thu được lợi ích khi tận dụng mỗi một quan điểm trên.

### **Sự công nhận ý niệm “Bị thách thức bởi tính đa dạng”**

Quay trở lại với cực điểm của phong trào đòi quyền công dân, luôn tồn tại giả định rằng sự phân biệt chủng tộc và giới tính là rào cản lớn nhất ngăn cản cơ hội công bằng dành cho tất cả mọi người. Tuy nhiên, trong những năm sau này, khi một số lãnh đạo tổ chức đã tuyên bố, rằng chính bản thân họ và tổ chức đã thoát khỏi “chủ nghĩa phân biệt” thì họ vẫn phải đấu tranh để đạt được những khát vọng về cơ hội công bằng. Vậy nếu không phải do “chủ nghĩa phân biệt” thì vấn đề ở đây là gì?

Có một quan điểm cho rằng, thực ra chẳng có vấn đề gì cả. Trường phái suy nghĩ này dám chắc rằng không một vấn đề nào tồn tại; sân chơi bình đẳng tạo ra “mặt phẳng” cho tất cả mọi người. Rồi dần dần những tiến triển tự nhiên sẽ đưa đến cơ hội bình đẳng thôi.

Một quan điểm khác lại cho rằng chính bản thân những người thiểu số (ám chỉ người Mỹ gốc Phi) đã không biết nuôi dưỡng và nắm bắt những cơ hội bình đẳng đó. Trong một cuộc nói chuyện gần đây của tôi với Ban lãnh đạo của một doanh nghiệp, họ đã than phiền không thể tìm ra người Mỹ gốc Phi trong các trường học chuyên ngành vốn là nơi họ thường tìm đến tuyển dụng. Những vị lãnh đạo này đã viện dẫn “tâm lý nạn nhân” và thái độ khác lạ, coi đó như thể là nguyên nhân chính giải thích tại sao những người Mỹ gốc Phi không thể có mặt tại những trường học chuyên ngành.

Còn một nguyên nhân khác ngăn trở những bước tiến của “những cơ hội ngang bằng”. Một vài lãnh đạo không thể giải quyết vấn đề đa dạng trong doanh nghiệp, chỉ vì họ không nhận thức được mình đang bị sự đa dạng thách thức (“diversity-challenged”) hoặc họ chính là những người phân biệt chủng tộc hay phân biệt giới tính. Bị sự đa dạng thách thức có nghĩa rằng, một ai đó thấy khó khăn khi giải quyết “tổ hợp” gồm những điểm giống và khác nhau, hoặc khó đưa ra quyết định về “tổ hợp” này.

Có thể nói những hiểu biết của tôi về ý niệm “bị thách thức bởi tính đa

dạng” đa số đến từ bộ phim hài của những năm 70 “Tất cả đều là người trong gia đình” (All in the Family), trong đó nhân vật chính là “kẻ mù quáng” Archie Bunker.

Trong bộ phim này, về cơ bản, Archie là một người có niềm tin mù quáng. Tất nhiên rồi. Nhưng anh ta cũng có những điểm khác biệt với những kẻ mù quáng bình thường, đó là anh ta không độc ác và căm ghét mọi người như chúng ta vẫn thường quan niệm về đối tượng này. Archie xuất hiện như một kẻ mù quáng tốt bụng, nhân hậu, không hề có ý làm hại mọi người. Có thể niềm tin mù quáng của anh ta vô hại vì chẳng liên quan gì đến việc tranh giành quyền lợi, địa vị, nhưng rõ ràng cũng là một trải nghiệm đối với mỗi chúng ta.

Thật vậy, Archie đã phải đối mặt với vô số thách thức tương tự như mỗi nhân viên thuộc từng bộ phận trong doanh nghiệp - chủng tộc, giới tính, đạo đức, địa phương nơi xuất thân, địa vị kinh tế, xu hướng tình dục, tuổi tác và cả xu hướng chính trị. Archie cũng đã phải đối phó với tính đa dạng cũng như những đặc điểm khác biệt trong đó. Anh ta thấy khó mà “dung hòa” được giữa điểm khác biệt và tương đồng. Rõ ràng, anh ta đang “bị thách thức bởi tính đa dạng”.

Tất nhiên “bị thách thức bởi tính đa dạng” hoàn toàn tách biệt khỏi “niềm tin mù quáng”. Một người có thể mù quáng nhưng không bị thách thức bởi tính đa dạng, và ngược lại. Điều này giải thích tại sao hành vi “tai hại” của Archie lại không mang tính vụ lợi, độc ác. Anh ta cư xử không phải vì lòng căm ghét mà chỉ do bất tài, không có khả năng giải quyết những vấn đề ngày càng rắc rối có liên quan đến sự đa dạng.

Ở một mức độ khác, Archie cũng gặp với đề với sự thay đổi. Anh ta ghét cay ghét đắng sự thay đổi. Trong một cảnh, khi Edith mang đến cho anh ta một cốc bia, anh ta đã tìm cách trao đổi.

**Archie:** *Tại sao cô lại mang cho tôi bia đựng trong cốc? Cô sẽ làm bia bay lên không khí mất.*

**Edith:** *Archie, tôi nghĩ đây sẽ là sự thay đổi tuyệt vời đối với anh*

**Archie:** *Ôi, hãy nhớ điều này nhé: Tôi không thích thay đổi!*

Thái độ không thích đổi thay được thể hiện rất rõ ràng, mạch lạc. Bài hát “Those Were the Days” đã thể hiện rất rõ chủ đề của bộ phim hài này. Mỗi ngày, Archie đều về nhà vào lúc 6 giờ tối, ăn tối trên bàn và không để ai ngồi trên ghế của anh ta. Tại một cảnh phim, khi cô con gái Gloria tuyên bố: “Bố ạ, con không muốn có kết cục giống như bố mẹ. Bố làm mọi thứ giống y nhau từ

ngày này sang ngày khác". Nhưng chính sự thiếu thay đổi này lại tạo nên một tính cách rất Archie.

Norman Lear, tác giả bộ phim "All in the Family" đã từng bình luận "Nhiều người thấy Archie có một tính cách thật ti tiện, đáng khinh. Tôi thì không. Tôi coi anh ta đơn giản như một người đang phải đấu tranh khi phải đối phó với sự đổi thay". Trong thời kỳ diễn ra thay đổi chóng mặt như hiện nay, những biểu hiện không hay của Archie không hề bị ghét bỏ, bởi chúng thực sự như những tiếng kêu cứu phát ra từ một người đàn ông có vẻ ngoài kiêu hãnh đầy uẩn khúc<sup>2</sup>.

Sẽ rất hữu dụng nếu chúng ta cùng xem xét khái niệm về thách thức của sự đa dạng liên quan đến các lĩnh vực liên quan đến chủng tộc, sáp nhập doanh nghiệp và quá trình kinh doanh toàn cầu hóa. Tại mỗi lĩnh vực, chúng ta sẽ xem xét vài nhân tố chủ yếu vốn gây ra thách thức do tính đa dạng của nó.

### *1. Chủng tộc*

Tôi có thể bị thách thức bởi tính đa dạng chủng tộc (và sẽ rất khó khăn để đưa ra quyết định đúng). Đó là do:

- Tôi là người phân biệt chủng tộc.
- Tôi đọc những cuốn sách lịch sử có quan điểm phê phán tệ phân biệt chủng tộc.
- Tôi đọc những cuốn sách lịch sử có quan điểm coi phân biệt chủng tộc là đàn áp, áp bức.
- Tôi không quen với các chủng tộc khác.
- Tôi có bố mẹ là người phân biệt chủng tộc.
- Tôi mong tránh được căng thẳng khi nói chuyện với những người không giống mình.
- Tôi đến trường cùng với nhóm người có tư tưởng phân biệt chủng tộc.
- Tôi cảm thấy khó khăn khi tiếp xúc với hai nhóm người khác biệt cùng lúc. Ví dụ, tôi thấy khó mà đi nghỉ với những nhóm người có chủng tộc hay quan điểm đạo đức khác biệt nhau.

### *2. Sáp nhập.*

Tôi có thể bị thách thức bởi tính đa dạng trong sáp nhập doanh nghiệp (và sẽ rất khó để đưa quyết định đúng). Đó là do:

- Tôi không thích sản phẩm của công ty sáp nhập cùng.

- Tôi biết rất ít về các công ty khác, các ngành công nghiệp kinh doanh khác.
- Từ trước đến giờ tôi chỉ làm việc cho một công ty và trong một ngành công nghiệp kinh doanh duy nhất.
- Tôi muốn tránh căng thẳng khi phải tiếp xúc với những người khác mình.
- Tôi muốn tránh phải sự thay đổi môi trường cá nhân.
- Tôi chỉ đến trường học dạy những kiến thức phục vụ cho công việc tại doanh nghiệp và trong ngành công nghiệp kinh doanh hiện tại.
- Tôi muốn tránh cảm giác khó chịu khi phải chuyển đổi.
- Tôi thuộc phe phản đối hòa hợp sản phẩm của công ty với hãng sếp nhập.
- Tôi thấy bị thách thức khi phải quản trị đa ngành trong kinh doanh.

### 3. Kinh doanh toàn cầu

Tôi bị thách thức bởi tính đa dạng toàn cầu (và khó có thể đưa ra những quyết định đúng). Đó là do:

- Tôi có thái độ vị dân tộc.
- Tôi nhớ lại quá khứ khi một vài quốc gia đã từng là kẻ thù chính trị và quân sự.
- Tôi không bao giờ vượt quá biên giới nước mình.
- Tôi không cảm thấy thoải mái khi làm việc tại những nơi có nền văn hóa không quen thuộc.
- Tôi cảm thấy bị thách thức với những chiến lược kinh doanh đa phương và đa dạng.

Trong những trích dẫn minh họa trên, quản trị sự đa dạng sẽ trở thành phương tiện thúc đẩy hiệu quả làm việc của những người vốn đang bị thách thức, để từ đó đưa ra được quyết định phù hợp. Điều tất yếu ở đây là việc nhận ra nhu cầu vượt qua thách thức do tính đa dạng chính là điều kiện tiên quyết để chấp nhận các phương pháp quản trị sự đa dạng. Vì mục tiêu của quản trị sự đa dạng là nâng cao năng lực giải quyết các “tổ hợp đa dạng” hiệu quả, nên nếu không phải vì khía cạnh này, mọi người sẽ không nhận thấy tầm quan trọng của ý thức chấp nhận quản trị sự đa dạng.

### Sự thừa nhận khái niệm “bị thách thức bởi tính đa dạng”

Tôi đã thấy những nhà lãnh đạo cấp cao miễn cưỡng thừa nhận rằng họ và tổ chức của họ đang “bị thách thức bởi tính đa dạng”. Họ sợ rằng công

nhận bị “sự đa dạng thách thức” cũng đồng nghĩa với công nhận mình là người phân biệt chủng tộc, hoặc giới tính. Nhưng thật đáng tiếc, nếu không thể công nhận bị sự đa dạng thách thức thì mỗi người càng ít có động cơ thực hiện quản trị sự đa dạng. Nhằm xác định tổ chức bị thách thức bởi sự đa dạng như thế nào ta phải tìm hiểu về sự đa dạng trong hình ảnh và sự đa dạng trong cả hành vi. Những câu hỏi sau sẽ giúp bạn tự tìm ra:

*1. Sự đa dạng trong hình ảnh*

- Chúng ta có muốn sự đa dạng trong hình ảnh?
- Nếu có, đa dạng cái gì?
- Nếu có, đa dạng đến mức nào?
- Chúng ta sẽ đạt được hình ảnh mong muốn bằng cách nào?
- Hiện tại chúng ta đã đạt được hình ảnh mong muốn đến mức nào?

*2. Đa dạng về hành vi*

- Chúng ta có muốn sự đa dạng về hành vi?
- Nếu có, đa dạng cái gì?
- Nếu có, đa dạng đến mức nào?
- Chúng ta sẽ đạt được sự đa dạng tại cấp độ mong muốn bằng cách nào?
- Hiện tại chúng ta đã đạt được sự đa dạng ở mức nào?

### **Nhận dạng sự căng thẳng trong quản trị sự đa dạng**

Những nỗ lực gắn sự đa dạng với đổi mới và sáng tạo rồi sẽ có hiệu quả. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo lại đang sai lầm khi đẩy tổ chức vào tình trạng căng thẳng và chịu áp lực khi thực hiện quản trị sự đa dạng. Sau đây là ví dụ minh họa:

Ba người bạn làm việc tại ba bộ phận khác nhau của một công ty. Họ đều phấn đấu trở thành người đứng đầu bộ phận mình, đồng thời luôn tìm kiếm cơ hội hợp tác với nhau. Là những người bạn, họ thật vui khi làm việc cùng nhau.

Tuy nhiên, điều khiến ba người bạn ngạc nhiên là mối quan hệ của họ bị rạn nứt chỉ một thời gian ngắn sau khi họ được lên chức. Thường xuyên diễn ra cạnh tranh trái ý nhau, và tình trạng căng thẳng liên tục xảy ra. Một người thì rụng tóc, một người bị loét dạ dày và một người bị mất ngủ liên tục. Họ liên tục tự hỏi tại sao mối quan hệ của họ lại đi đến mức xấu như vậy?



Chuyện gì đang diễn ra? Rõ ràng cả ba người bạn này đã không chuẩn bị đối mặt với tình trạng căng thẳng vốn luôn liên quan đến người lãnh đạo khi xử lý những điểm khác biệt và tương đồng. Bất kể ai là người lãnh đạo các bộ phận chuyên trách thì sự khác biệt vẫn luôn xảy ra, đơn giản bởi vì họ đứng theo quan điểm khác nhau để nhìn nhận vấn đề. Điều này cũng giống như cách nhìn cuộc sống giữa mẹ và con gái, anh em trai và chị em gái thôi.

Trong một cuộc hội thảo, một lãnh đạo bỗng nhận ra rằng quản trị sự đa dạng đòi hỏi mỗi cá nhân phải làm việc với những người họ không thích nhưng phải có khả năng tạo nên sự đóng góp quan trọng. Sau vài phút suy ngẫm, bà lặng lẽ bình luận “tôi nghĩ chúng ta đã đánh giá thấp những khó khăn cũng như căng thẳng phải chịu khi làm việc với ai đó mà mình không thích cũng như người đó không thích bạn”. Rõ ràng người lãnh đạo này đã hiểu được tình trạng căng thẳng đang tồn tại trong sự đa dạng của tổ chức.

Tới một mức độ nào đó, bất kể ở đâu, tình trạng căng thẳng cũng luôn gắn liền với sự đa dạng. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo thường cố tình bỏ qua sự thật này khi tìm kiếm những nhân tố hỗ trợ sự đa dạng trong doanh nghiệp. Hậu quả là các cá nhân thường không được chuẩn bị nhằm đối phó với những căng thẳng khi nó xảy ra.

Xu hướng coi sự đa dạng trước hết cũng giống như những khác biệt về chủng tộc và giới tính có lẽ cũng là yếu tố tạo nên sự miễn cưỡng khi bàn luận về những căng thẳng của tính đa dạng trong tổ chức. Những người không am hiểu cũng có thể đồng nghĩa sự căng thẳng trong tính đa dạng cũng tương tự như chủ nghĩa phân biệt chủng tộc hay giới tính, và họ nỗ lực nhằm giảm thiểu nó. Tuy nhiên, xét trên lĩnh vực chủng tộc và giới tính, bất kể chủ nghĩa phân biệt có tồn tại hay không, vẫn luôn tồn tại tình trạng căng thẳng. Đơn giản vì luôn có sự khác biệt giữa những dân tộc và đặc điểm giới tính. Vì vậy, trước sau gì các cá nhân cũng nhận ra rằng họ vẫn phải đối phó với những căng thẳng trong khác biệt chủng tộc và giới tính mà không nhất thiết phải có chủ nghĩa phân biệt.

Chúng ta hãy cùng hiểu rằng căng thẳng không có nghĩa là mâu thuẫn. Hai người hoặc hai tổ chức có thể căng thẳng với nhau, nhưng không có nghĩa dẫn đến mâu thuẫn. Quản trị sự đa dạng luôn yêu cầu các nhà quản lý đừng lo lắng về những căng thẳng xuất hiện trong sự đa dạng của tổ chức.

### **Chú tâm vào những “yêu cầu”**

Phải đưa ra được các quyết định đúng trong tình trạng căng thẳng do tính đa dạng gây ra và bị “sự đa dạng thách thức”, đó là khả năng tập trung vào

các đòi hỏi. Khả năng này cho phép bạn biết điều gì là thật sự quan trọng và đưa ra quyết định tốt nhất bất chấp những căng thẳng và thách thức khiến bạn không suy nghĩ thông suốt, đe dọa đến khả năng đưa ra quyết định.

Đòi hỏi ở đây là những yếu tố cực kỳ cần thiết nhằm đạt được mục đích của cá nhân, tổ chức hay lĩnh vực chuyên ngành. Chúng khác biệt hoàn toàn với những ý thích, truyền thống hay lợi ích cá nhân. Đòi hỏi là điều kiện cần thiết để đạt được sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.

Không phải lúc nào các nhà lãnh đạo cũng biết rõ những đòi hỏi này. Họ thường đặt câu hỏi “Làm thế nào bạn biết được những yêu cầu nào là thật sự cần thiết?”.

Kết thúc cuộc thảo luận với một CEO, tôi đặt câu hỏi cho ông: “Ông có đưa ra được luận điểm nào không?”. Ông ta trả lời “Tôi chỉ cho rằng tôi không tin chúng ta biết những đòi hỏi ở đây thực sự là gì. Thế giới đang thay đổi; Ngành công nghiệp chúng ta đang kinh doanh cũng đang thay đổi; và công ty chúng tôi cũng đang thay đổi. Vì vậy, tôi không chắc chúng ta biết những đòi hỏi ở đây là gì”.

Ông đưa ra một ví dụ “nếu muốn tiến đến vị trí quản lý cấp cao, bạn phải có một người vợ”. Lúc đó, xung quanh bàn họp đang có 14 người đàn ông và 1 người phụ nữ. Một người trong số đó thêm vào “bạn phải có một người vợ và vợ bạn phải đáp ứng điều kiện đặt ra”.

Mọi người nhìn nhau đồng ý. Vị CEO hỏi “đó có phải là một đòi hỏi không?”. Cả phòng im lặng.

Rồi một người nói “Đây là một ví dụ khác. Nếu mong muốn trở thành quản lý cấp cao, bạn phải được các nhà quản lý cấp cao để ý đến. Không chỉ trong lúc làm việc thôi đâu, mà cả trong các cuộc chơi golf nữa. Vậy thì trong những ngày rảnh rỗi, mọi người thường đi chơi golf với các nhà quản lý cấp cao với hy vọng sẽ trở thành ứng cử viên trong mắt họ”.

Một người khác hỏi “Thế còn những cán bộ trẻ thì sao? Vài người trong số họ xác định sẽ không bao giờ chơi golf cả”.

Rất nhanh, đồng nghiệp của anh ta trả lời “Thế thì họ không may mắn rồi”. Cũng nhanh không kém, một người khác thêm vào “Không may mắn ư! Anh định nói chúng ta không có được các tài năng chỉ vì không muốn chơi golf?”. Vị CEO hỏi “Vậy đây có phải là yêu cầu không?”. Một lần nữa cả phòng lại im lặng. Một lúc sau, vị CEO đề nghị “Tôi nghĩ chúng ta nên quay lại vấn đề này vào một hay hai ngày tới, cố gắng tìm ra các yêu cầu từ ý thích, truyền thống hay lợi ích cá nhân. Hiện tại tôi không chắc chúng ta biết yêu

cầu/đòi hỏi ở đây là gì”.

Việc đáp ứng được các yêu cầu không dễ như khi ta ấn vào công tắc. Trong xã hội, chúng ta thường quen với việc đáp ứng nhu cầu cá nhân.

Một người bạn của tôi đã nghe tôi nói về các yêu cầu và hỏi “Anh đang nói rằng tôi không thể hướng về các bạn của tôi, phải không?”. Tôi đáp “Nếu anh đang ở trong một xã hội bạn bè thì mô hình này miêu tả anh hướng về phía các bạn của mình. Ngược lại, anh đang tập trung vào các đòi hỏi”.

Một nhà quản lý cấp cao tuyên bố rằng, tuy hiểu đúng lời dẫn giải của tôi về những đòi hỏi, sở thích, truyền thống và lợi ích cá nhân nhưng ông vẫn có cảm giác nếu những người xung quanh bàn hợp với ông không phải bạn hay cộng sự của ông thì ông sẽ không thể làm việc hiệu quả. Ông đã nhận thấy mình đang coi sở thích “tình bạn” như một yêu cầu công việc và không chắc mình muốn bỏ đi sở thích đó.

Tôi đã nói với một số lãnh đạo cấp cao về sự đa dạng mang hình hài của “hố cá nhân”. Một người lính đào một hố cá nhân và cố gắng quyết định ai được vào hố đó của anh ta. Anh ta đặt ra vài câu hỏi khi nghe thấy tiếng súng của kẻ thù quanh mình:

Mỗi ứng viên có tất cả các khả năng?

Mỗi ứng viên có một khẩu súng?

Mỗi ứng viên đều có thể bắn?

Mỗi ứng viên có quyết tâm để bắn?

Ở đây không hề có vấn đề chủng tộc, giới tính, vùng xuất thân, xu hướng tình dục hay tôn giáo, mà chỉ có người có thể làm việc hay không mà thôi.

Một quản lý gờ tay “Rất rõ ràng! Trong hố cá nhân của tôi, tôi muốn một ai đó có đầy đủ phẩm chất, sở hữu một khẩu súng, có thể bắn, muốn bắn và phục vụ sở thích cá nhân tôi”.

Tôi hỏi lại “Sở thích cá nhân của ai cơ?” Vị quản lý nọ đáp lời: “Tôi biết mình đang nói gì. Thẳng thắn mà nói, tôi chưa sẵn sàng làm việc cho một tổ chức được điều khiển hoạt động theo những yêu cầu.”

Ở đây những người phản đối một tổ chức hoạt động theo yêu cầu có lẽ vì họ luôn cần tin vào các mối quan hệ trên tầng lãnh đạo cấp cao. Và để bảo đảm niềm tin này, các nhà quản lý luôn có ý nghĩ phải tìm được những “người bạn” giống mình.

Khi nguồn lao động ngày càng đa dạng, các nhà quản lý sẽ không có điều kiện đặt lòng tin vào những người bạn hay những người có cùng điểm chung với mình. Họ sẽ phải tạo lập các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau mà không nhất thiết phải là bạn bè hay có cùng điểm chung. Ví dụ, nếu coi lòng tin là cảm giác thân thuộc và kiên định, coi trọng đặc biệt đến chất lượng mối quan hệ thì tính chuyên nghiệp sẽ được đánh giá cao hơn so với những điểm khác biệt có thể có giữa lãnh đạo và các ứng viên, bất kể có là bạn hay không. Bất kể chuyện gì xảy ra, đặt lòng tin vào những người có cùng điểm chung, tình bạn hoặc mối quan hệ có khả năng phát triển thành tình bạn ngày càng ít được chú ý.

Để trở thành một tổ chức hoạt động theo yêu cầu cần có một quá trình gồm ba bước. Thứ nhất, bạn phải xác định những yêu cầu theo nhiệm vụ, viễn cảnh và chiến lược đã đề ra. Thứ hai, bạn phải đồng ý hoạt động theo những yêu cầu đó. Một nhà quản lý có thể xác định các yêu cầu cần thiết là gì và sau đó phải dùng đến những sở thích, truyền thống và sự thuận lợi. Và thứ ba, bạn phải chấp nhận những khác biệt trong những lĩnh vực không được coi là yêu cầu.

Chỉ bằng cách bỏ qua những thứ được coi là không phải là yêu cầu bạn mới có thể chấp nhận được sự đa dạng. Không có chỗ cho sự đa dạng nếu chỉ xoay quanh những yêu cầu thực sự. Mọi người phải làm theo những yêu cầu. Tuy nhiên không nhất thiết phải theo đúng quy trình: sau khi đã xác định yêu cầu và tận tâm với với một tổ chức được điều hành bởi những yêu cầu, các nhà quản lý lại chấp nhận sự đa dạng xung quanh những điều không được xem là yêu cầu. Xu hướng tiến về các sở thích, truyền thống và lợi ích cá nhân vẫn có thể được duy trì trong Ban quản trị.

### **Các kỹ năng quản trị sự đa dạng**

Khi được hỏi về các kỹ năng quản trị sự đa dạng, các nhà quản lý thường lúng túng và trình bày không rõ ràng, viện dẫn ra những kỹ năng xây dựng mối quan hệ chung nhất “nếu bạn có thể liên lạc và nói chuyện với nhau, mọi việc sẽ ổn thôi”.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện quản trị sự đa dạng một cách chiến lược, có ba kỹ năng chính đóng vai trò trung tâm:

1. *Khả năng nhận dạng tổ hợp sự đa dạng.* Hầu hết những vấn đề thuộc sự đa dạng cần giải quyết nằm ở lĩnh vực phân biệt chủng tộc và giới tính, có lẽ bao gồm một hoặc hai lĩnh vực riêng lẻ nữa. Chính điều này phần nào được tìm thấy trong khuynh hướng truyền thống coi sự đa dạng cũng như vấn đề

chủng tộc và giới tính. Học hỏi kỹ năng này là điều cực kỳ cần thiết khi xác định sự đa dạng trong tổ chức là gì (như đã đề cập ở đầu chương, sự đa dạng trong tổ chức là tổ hợp những điểm khác và giống nhau).

2. *Khả năng phân tích tổ hợp sự đa dạng*: Xác định tổ hợp sự đa dạng thời không đủ. Để quyết định có nên hay làm cách nào để phản ứng thì nhà quản lý phải có khả năng phân tích nó. Hoặc ít nhất, các nhà quản lý cũng phải xác định liệu có tồn tại một thành quả tiềm năng nào để thanh minh cho cách đối phó của mình. Việc xác định này cũng giúp họ biết được mức độ căng thẳng trong tổ chức cũng như áp dụng biện pháp thích hợp nhằm hướng đến các mục tiêu cá nhân và tổ chức.

3. *Khả năng tập hợp những lời phản hồi thích hợp*: Cách phân tích ở trên sẽ tạo ra cho chúng ta bối cảnh nhằm đáp lại một cách tối ưu đối với sự đa dạng.

Mỗi nhà quản lý có thể chọn một hoặc nhiều cách trong những cách sau nhằm quản trị sự đa dạng:

- *Bao hàm*: Cố gắng tăng sự đa dạng trong hình ảnh và/hoặc cách ứng xử. Ví dụ, những nỗ lực nhằm tăng tỷ lệ người Mỹ gốc Phi hoặc phụ nữ trong lực lượng lao động sẽ làm tăng sự đa dạng trong hình ảnh. Việc tuyển dụng những người vốn không thuộc “truyền thống” ưa thích của công ty chính là tăng sự đa dạng trong ứng xử (ở đây giả định họ - những người “truyền thống” và “không truyền thống” cư xử khác nhau).

- *Loại trừ*: Cố gắng giảm sự đa dạng trong hình ảnh và/hoặc cách ứng xử. Cho thôi việc những người kém hiệu quả là phương cách loại trừ những cách ứng xử phiền nhiễu. Ví dụ, một chiến lược tránh tuyển dụng một nhóm cá biệt nhằm tránh những tranh cãi diễn ra trong cộng đồng sẽ là một phương thức loại trừ về hình ảnh (cụ thể hơn công ty có thể thực hiện chính sách nhất quán tránh tuyển dụng và đề bạt những người đồng tính tại những vùng mà người dân khó chấp nhận cộng đồng này).

- *Phủ nhận*: Cố gắng xóa bỏ sự đa dạng bằng cách khuyến khích những điểm chung (“tất cả mọi người đều bình đẳng” chẳng hạn) hoặc bằng cách giảm thiểu sự khác biệt (ví dụ “tôi là người mù màu”).

- *Đồng hóa*: Cố gắng kiểm soát sự đa dạng bằng cách khẳng định rằng tất cả các yếu tố của một tổ hợp phải tuân theo một tiêu chuẩn (ví dụ “mọi người sẽ nói chuyện với nhau bằng tiếng Anh” hoặc “tất cả các phòng ban sẽ dùng chung một mẫu báo cáo trình bày cho Ban lãnh đạo cấp cao”).

- *Ngăn chặn*: Cố tình làm giảm nhận thức về sự đa dạng. Một ví dụ điển

hình ở đây là phản ứng của mọi người trong quân đội Mỹ khi hỏi về những xu hướng tình dục khác nhau “Không hỏi. Không nói gì hết”. Hay nói một cách khác đi “Chúng tôi không muốn hiểu những vấn đề như vậy”. Một ví dụ khác, nhiều tổ chức cấm nhân viên bàn luận về các vấn đề chính trị hay tôn giáo tại nơi làm việc.

- *Phân lập*: Cố gắng tách tổ hợp sự đa dạng thành nhiều phần khác nhau. Khi một số lượng đáng kể những người thiểu số và phụ nữ lần đầu tiên bước lên bậc lãnh đạo và quản lý, một vài người nhận thấy sự phân công công việc này đã tách biệt họ sang những “phòng ban tồi tàn”. Một ví dụ khác, một chương trình xung quanh cách tiếp cận quản trị như chương trình chất lượng toàn diện nhằm phân tách phương pháp luận từ xu thế chủ đạo cho đến khi những phương pháp luận này được chứng minh. Sau đó, thách thức trở thành hội nhập.

- *Khoan dung*: Nỗ lực thúc đẩy thái độ “một phòng cho tất cả mọi người”. Trong tình huống kiểu như thế này, những tác động giữa các nhân tố trong tổ hợp mang tính chất giới hạn và nông cạn/ không sâu sắc. Một tuyên ngôn kiểu như “các dân tộc này có kiểu sống không thể chịu đựng được, nhưng tôi đoán chúng ta phải làm quen dần với họ thôi” minh chứng cho động cơ khoan dung. Thường những người khoan dung có cảm giác cao thượng, còn những người được khoan dung cảm thấy mình bị hy sinh.

- *Xây dựng các mối quan hệ*: Cố gắng xây dựng các mối quan hệ dựa trên sự chấp nhận và hiểu biết lẫn nhau. Sự huấn luyện tính nhạy cảm nhằm giúp các nhân viên xóa bỏ thành kiến là một ví dụ của cách tiếp cận này, hay các sự kiện xã hội được tổ chức giúp nhân viên hiểu biết về nhau hơn. Thông thường, đây là sự lựa chọn tại nơi tồn tại lòng khoan dung.

- *Thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau*: Nỗ lực xác định những lĩnh vực đòi hỏi tất cả mọi người phải hiểu biết hoặc thích nghi với nhau, tại nơi tồn tại sự đa dạng luôn cần đạt đến sự rõ ràng. Các nhà quản lý có thể sử dụng lựa chọn này với mong muốn mọi người và các phòng ban thích nghi và thay đổi khi yêu cầu đòi hỏi. Họ cũng sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt ở một vài nơi ngay cả khi điều này đi ngược lại với sở thích, truyền thống và lợi ích cá nhân.

Tất cả các lựa chọn trên đều chính đáng. Tùy thuộc vào từng hoàn cảnh, mỗi người có thể đưa ra hành động thích hợp. Nhiệm vụ của các nhà quản trị là quyết định xem lựa chọn hoặc kết hợp những lựa chọn nào là thích hợp, đặc biệt khi đề ra nhiệm vụ, chiến lược hoặc tầm nhìn<sup>3</sup>.

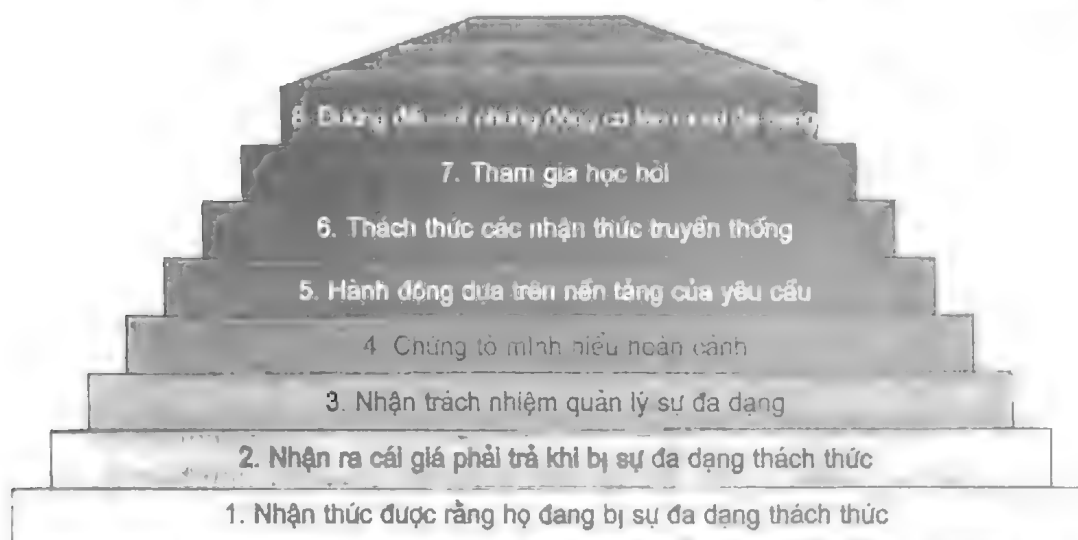
## Theo đuổi hoàn thiện sự đa dạng

Hoàn thiện sự đa dạng phản ánh sự uyên thâm và khả năng suy xét trong kỹ năng quản trị sự đa dạng. Nó đưa ra dấu hiệu rõ ràng về những khái niệm nền tảng của sự đa dạng cũng như sự am hiểu công phu về ứng dụng của chúng. Thực vậy, hoàn thiện sự đa dạng cũng đến từ cách sử dụng những khái niệm và những kỹ năng về sự đa dạng hàng ngày cũng như phản ánh các hoạt động, kinh nghiệm ứng xử với các nhân tố đa dạng. Các cá nhân và tổ chức có thể đối phó hoàn hảo với sự đa dạng (Minh họa 10.1).

Trong khi làm việc với rất nhiều người bàn về vấn đề đa dạng, tôi rút ra kết luận rằng các cá nhân đối phó hoàn hảo với sự đa dạng thường làm theo các bước căn bản sau đây:

- *Nhận thức rằng họ đang bị sự đa dạng thách thức.* Những người đối phó hoàn hảo với sự đa dạng biết rõ khi nào và bằng cách nào mà tổ chức của họ bị sự đa dạng thách thức. Họ không hề gặp khó khăn khi bàn đến sự thật này.
- *Nhận ra giá phải trả khi bị sự đa dạng thách thức.* Rất rõ ràng, đó là cảm giác khó chịu mà các cá nhân và tổ chức phải trải qua khi không đưa ra được quyết định đúng về các nhân tố đa dạng.
- *Nhận trách nhiệm quản lý sự đa dạng.* Nhiều người có thể xác định rõ những thách thức của sự đa dạng nhưng không sẵn sàng nhận trách nhiệm giải quyết nó. Họ cho rằng trách nhiệm này phải thuộc về CEO, người phụ trách giải quyết sự đa dạng hay một lãnh đạo cấp cao trong HDQT. Họ không thấy mình có trách nhiệm gì cả.

**Minh họa 10.1** Đặc điểm của một cá nhân chín chắn về sự đa dạng



- *Nhận thức bị sự đa dạng thách thức và nhận thức về cái giá của nó nhằm thúc đẩy các cá nhân đối phó hoàn hảo với sự đa dạng nhận lãnh trách nhiệm quản trị sự đa dạng.* Vì không nhận thức rõ, các cá nhân không chỉ gặp khó khăn khi chấp nhận giải quyết vấn đề sự đa dạng mà còn bị thách thức khi coi nó là nhiệm vụ bắt buộc.

- *Chúng tôi mình hiểu hoàn cảnh.* Nhà quản trị đối phó hoàn hảo với sự đa dạng biết rõ những khái niệm về sự đa dạng cũng như nhận thức được mối quan tâm của các cá nhân cũng như tổ chức. Việc nhận thức được hoàn cảnh có thể giúp ông ta xác định được yêu cầu cần giải quyết.

- *Hành động dựa trên nền tảng của những yêu cầu.* Những người đã chín muồi về tính đa dạng trong tổ chức không chỉ xác định yêu cầu, mà còn sử dụng chúng như nền tảng để tạo ra những quyết định về các vấn đề của sự đa dạng. Họ sẵn sàng chấp nhận những điểm khác biệt xung quanh những điều không được coi là yêu cầu.

- *Thách thức những hiểu biết/nhận thức truyền thống.* Bằng cách xác định rõ hoàn cảnh, những người đối phó hoàn hảo với sự đa dạng vượt ra ngoài những nhận thức truyền thống.

- *Tham gia học hỏi liên tục.* Liên tục học hỏi là chìa khóa phát triển cách đối phó với sự đa dạng. Các cá nhân phải tiếp tục suy ngẫm về các quyết định liên quan đến sự đa dạng và rút ra bài học từ đó. Đây là cách tiến tới sự đối phó hoàn hảo với tính đa dạng và nâng cao hiệu quả khi đưa ra các quyết định liên quan.

- *Đương đầu với những động cơ gây ra sự đa dạng.* Những người đối phó hoàn hảo với sự đa dạng đạt được khả năng dung hòa những rắc rối điển hình do sự đa dạng gây ra. Họ không bị bối rối hay căng thẳng quá mức vì những điều này, nhưng phải đấu tranh để đưa ra các quyết định hợp yêu cầu giữa một đồng những rắc rối, khác biệt và sự tương đồng lẫn lộn nhau. Các cá nhân này không bị che mắt bởi những điều phức tạp, họ có xu hướng chia nhỏ chúng ra và tập trung sức bèn vào những yêu cầu được coi là cần thiết<sup>4</sup>.

Để biết chắc chắn chúng ta phải làm gì với quản trị sự đa dạng, hãy xem lại những điều trên và chúng ta sẽ nảy ra hai câu hỏi:

1. Bao nhiêu người tôi quen đã chín muồi với chiều hướng này?
2. Tôi đã chín muồi với mỗi chiều hướng như thế nào?

Như đã nói ở phần trên, các tổ chức cũng có thể bị cá tính hóa theo mức độ chín muồi của sự đa dạng. Một công ty đối phó hoàn hảo với sự đa dạng



thường có những đặc điểm sau:

- *Xúc tiến nhận biết chọn lọc về phương cách bị thách thức bởi tính đa dạng của tổ chức.* Luôn tồn tại mối bận tâm về phân biệt chủng tộc và giới tính trong các công ty. Họ lo sợ biết tổ chức mình bị sự đa dạng thách thức cũng đồng nghĩa với việc công nhận có tồn tại chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và giới tính. Và trong một môi trường luôn tiềm ẩn sự tranh chấp, kiện tụng, điều này trở thành một trở ngại lớn.

- *Khuyến khích việc thừa nhận cái giá phải trả khi bị sự đa dạng thách thức.* Nếu một tổ chức cảm thấy khó khăn khi thừa nhận mình bị sự đa dạng thách thức thì tổ chức đó thậm chí còn gặp khó khăn hơn khi xác định cái giá phải trả liên quan.

- *Phát triển kế hoạch đa diện:* Một tổ chức đối phó hoàn hảo với sự đa dạng thường lập kế hoạch chi tiết các bước hành động cho bốn cách tiếp cận chính: Quản trị hình ảnh nguồn nhân lực, hiểu biết về những khác biệt trong nguồn nhân lực, quản trị sự đa dạng trong nguồn nhân lực và quản trị sự đa dạng chiến lược.

- *Thay đổi văn hóa công ty khi cần.* Hãy bảo đảm niềm tin, các giá trị, hệ thống và hoạt động của doanh nghiệp phù hợp với khát vọng quản trị sự đa dạng. Khả năng thay đổi văn hóa công ty khi cần là bước quan trọng nhất nhằm bảo đảm quá trình này diễn ra.

- *Khuyến khích tập trung vào các đòi hỏi cần thiết.* Mục tiêu của mỗi người - cả nhà quản trị và các nhân viên - đều phải được dẫn dắt bởi các đòi hỏi cần thiết.

- *Thúc đẩy sự hòa hợp với động cơ của sự đa dạng.* nỗ lực khuyến khích sự hòa hợp và đối phó hiệu quả với những rắc rối, phức tạp nảy sinh. Đối với các tổ chức đặt ra tiêu chuẩn về sự thành công cũng như những môi trường khách quan ổn định thì điều này có thể trở thành thách thức. Một số nhà quản trị cảm thấy khó mà chịu đựng được những căng thẳng do những rắc rối và phức tạp nảy sinh.

- *Tránh bẫy "cảm thấy ổn ổn".* Nơi nào tiềm ẩn những nguy hiểm do những thách thức gây ra, tại đó các nhà lãnh đạo có thể bất ngờ đưa ra công bố đề xuất cần được hiện thực hóa tức thì. Khi làm những điều này, đôi khi họ lại mắc bẫy bởi những điều coi có vẻ tiến bộ hơn thực tế. Ví dụ, các nhà lãnh đạo một tổng công ty có thể cho rằng một khóa huấn luyện là điều cần thiết cho tất cả các nhân viên nhằm chứng minh họ đang quản trị sự đa dạng rất tốt. Nhưng nếu khóa huấn luyện nhằm chuẩn bị cho quản trị sự đa dạng thì

thực tế nó ít hoặc thậm chí chẳng đề cập gì đến cách thức một tổ chức thực tế đang đưa ra những quyết định về những nhân tố đa dạng<sup>5</sup>.

### **Phát huy hiệu ứng đa dạng hiệu quả**

Những khóa huấn luyện thích hợp và thay đổi văn hóa doanh nghiệp khi cần sẽ tạo nền tảng cho các cá nhân đưa ra được các quyết định phù hợp về tất cả các nhân tố tạo nên sự đa dạng. Nhằm đạt được mục đích này, các nhà lãnh đạo phải mô hình hóa những ứng dụng của khái niệm về sự đa dạng cũng như các kỹ năng phổ biến các vấn đề thuộc phạm trù sự đa dạng, đồng thời khuyến khích các cá nhân làm tương tự.

Điều này cũng có nghĩa rằng các cá nhân nên được khuyến khích sử dụng quản trị sự đa dạng như một công cụ giải quyết vấn đề nảy sinh. Một minh chứng về cơ cấu giải quyết vấn đề dựa trên sự quản lý đa dạng được trình bày như sau:

- Hỗn hợp tạo đa dạng ở đây là gì?
  - Ai (cái gì) đã cấu thành nên sự đa dạng?
  - Các “đòi hỏi” liên quan là gì?
  - Đặc điểm trong hình ảnh những nhân tố tạo sự đa dạng?
  - Đặc điểm của cách xử sự đa dạng?
  - Những rắc rối/ tình trạng căng thẳng do sự đa dạng gây ra là gì?
  - Vấn đề xung quanh tình trạng căng thẳng này?
  - Các cá nhân bị sự đa dạng thách thức như thế nào và ở đâu?
  - Tình trạng căng thẳng và vấn đề sự đa dạng về cơ bản đã tác động như thế nào lên các cá nhân và tổ chức?
  - Những vấn đề này đã được giải quyết như thế nào trong quá khứ?
- Những hành động đa dạng nào được lựa chọn sử dụng?
- Lợi ích rút ra từ những phương pháp giải quyết trong quá khứ là gì?
  - Những thách thức chính vẫn còn tồn tại cần giải quyết?
  - Những hành động nào nên được lựa chọn?
  - Những lý lẽ tán thành và phản đối lựa chọn này?
  - Những lựa chọn nào nên được dùng nhằm giải quyết vấn đề còn tồn đọng?
- Một nhóm có thể sử dụng bộ khung giải quyết vấn đề này, sửa đổi nó

cho phù hợp với hoàn cảnh, và áp dụng nó vào những vấn đề về sự đa dạng. Từ đó, họ có thể giải quyết những thách thức trước mắt do sự đa dạng gây ra cũng như phát triển các kỹ năng và cách ứng dụng những khái niệm về quản trị sự đa dạng. Các cá nhân và tổ chức cũng sẽ trưởng thành về tính đa dạng, khi nhóm phản ánh và học hỏi được nhiều từ kinh nghiệm.

Kiểu *bài học thực hành* này cũng là chìa khóa cho bất kỳ nỗ lực nào nhằm tăng cường hiệu quả quản trị sự đa dạng. Thiếu vắng thực hành và kiểm tra trong thế giới thực tế sẽ khó chứng minh được tính hiệu quả của nó.

## MỐI LIÊN QUAN ĐẾN CÁC CÁ NHÂN

Trong quá khứ, hành động của tôi thường tập trung vào vị quản lý đang chú trọng đến việc thể chế hóa những giả định về tổ chức, hệ thống và các hoạt động hành chính nhằm hỗ trợ hiệu quả khi giải quyết các vấn đề liên quan đến sự đa dạng. Tôi vẫn tin sự chuẩn bị về mặt tổ chức là cần thiết, tuy nhiên, tôi cũng thấy rằng sự phát triển các kỹ năng quản trị sự đa dạng của các cá nhân được coi là nền tảng cho sự thành công và bền vững trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Các nhân viên nên được khuyến khích và chuẩn bị áp dụng các kỹ năng cũng như nguyên tắc thuộc quá trình quản trị sự đa dạng nhằm phát huy hiệu quả và thu được những lợi ích từ đó.

Rất thường xuyên, tôi thấy các cá nhân bị “chìm” trong mớ hỗn độn của sự đa dạng mà không biết họ được trông đợi điều gì. Họ thường bối rối không biết mình nên cư xử khác đi như thế nào, cá kỹ năng quản trị sự đa dạng là gì và điều gì sẽ tạo nên sự thành công. Các cá nhân được khuyến khích và trang bị những kỹ năng đối phó với sự đa dạng tốt chính là chìa khóa thành công trong quản trị sự đa dạng của các tổ chức.

Ngay cả khi các tổ chức không có được sự sẵn sàng khởi đầu quá trình quản trị sự đa dạng thì các nhà quản lý cũng nên khuyến khích nhân viên tăng cường quản trị sự đa dạng trong cuộc sống cá nhân như ở trong gia đình, trong quan hệ với hàng xóm, các tổ chức tôn giáo hoặc bất cứ đâu họ tìm thấy lợi ích từ việc ứng dụng quản trị sự đa dạng hiệu quả. Lúc công ty đã chuẩn bị để thực hiện tiến trình thì chính là lúc các cá nhân đã thu nhận những kinh nghiệm, kỹ năng và cả độ trưởng thành để có thể thực hiện tiến trình đó. Sau đây là một vài hướng dẫn dành cho các cá nhân nhằm phát triển khả năng quản trị sự đa dạng, bất kể nó có gắn với những cố gắng của tổ chức hay không:

- *Tin tưởng vào cộng sự:* Hãy tìm một người nào đó muốn cùng “học tập”

với bạn, một người có ích khi luôn cùng bạn bàn thảo và giải quyết các vấn đề.

- *Xác định khi nào, ở đâu, làm cách nào và tại sao bạn bị sự đa dạng thách thức.* Hãy quan sát bản thân và rút ra kinh nghiệm cho mình trong vòng bốn tuần lễ. Bạn hãy lưu ý về những tổ hợp mà bạn gặp phải, cảm giác về nó, cách bạn phản ứng và kết quả. Khi bạn xem lại dữ liệu này, hãy tìm ra những hoàn cảnh mà mình cảm thấy căng thẳng và ở thời điểm nào những quyết định bạn đưa ra lại không đem lại kết quả như mong đợi. Đó hầu hết là những nơi bạn bị sự đa dạng thách thức.

- *Xác định giá phải trả khi bạn bị sự đa dạng thách thức.* Hãy xác định kết quả nhận được khi bạn tăng khả năng quản trị sự đa dạng. Dữ liệu quan sát của bạn cũng có thể giúp bạn trong trường hợp này. Hãy xem lại dữ liệu và kiểm tra lại khoảng cách giữa kết quả mong muốn và hiệu quả thực tế nhận được khi phản ứng với sự đa dạng. Khoảng cách này chính là giá phải trả khi bạn bị sự đa dạng thách thức. Giá phải trả càng lớn thì lợi ích tiềm năng khi bạn phát triển khả năng quản trị sự đa dạng càng cao.

- *Xác định cấp độ của mình trong quản trị sự đa dạng.* Các nhân tố xác định cấp độ quản trị sự đa dạng đã được miêu tả ở phần trước. Dựa vào thang điểm từ 1 đến 10, hãy xác định vị trí của mình. Một lần nữa, những ghi chú của bạn tỏ ra rất hữu dụng. Ví dụ, hãy coi lại các quyết định của mình xung quanh các vấn đề liên quan đến sự đa dạng trong 4 tuần quan sát. Khám phá ra mình bị chi phối bởi những đòi hỏi, truyền thống, sở thích và lợi ích cá nhân. Kết quả của những giải thích này sẽ đưa bạn đến kết luận bạn ở đâu trong bảng “Các hành động dựa trên nền tảng những đòi hỏi cần thiết”. Đừng loại bỏ những ước định về độ chín trong quản trị sự đa dạng của mình. Nó có thể như một điểm chuẩn để bạn có thể đối sánh với những bước đánh giá sau đó để xác định độ chín về sự đa dạng.

- *Xác định tăng kỹ năng quản trị sự đa dạng.* Một lần nữa hãy sử dụng thang điểm từ 1 đến 10 nhằm xác định độ hiệu quả khi sử dụng những kỹ năng quản trị sự đa dạng của mình: (1) Khả năng xác định tổ hợp đa dạng; (2) Khả năng phân tích các tổ hợp đa dạng và (3) Khả năng lựa chọn những phản ứng phù hợp.

Hãy quay trở lại với dữ liệu quan sát của bạn. Đối với kỹ năng xác định sự đa dạng, bạn hãy xem mình dễ dàng xác định các nhân tố đa dạng khi gặp phải đến mức nào. Nếu bạn phải khó khăn lắm mới nhìn ra được những nhân tố đó thì độ kỹ năng của bạn có lẽ ở mức rất thấp. Ngược lại, nếu bạn dễ dàng nhìn ra những nhân tố đó thì độ kỹ năng của bạn đang ở mức cao. Bạn có thể đưa ra những nhận định tương tự cho mỗi kỹ năng quản trị sự đa dạng.

Khi đã đối phó được với sự đa dạng một cách khá hoàn hảo, tôi khuyên bạn nên giữ lại những nhận định này làm chuẩn, lấy đó làm phép đo cho những hoạt động trong tương lai. Những nhận định mang tính thường xuyên này có thể giúp bạn học hỏi và phát triển các kỹ năng.

- *Làm rõ những đòi hỏi của bản thân.* Như đã đề cập trước đây, bạn đưa ra các quyết định về sự đa dạng dựa trên bối cảnh của những yêu cầu. Đối với các cá nhân, việc đưa ra các quyết định trước hết tùy thuộc vào việc làm rõ các đòi hỏi cá nhân. Hãy xem xét nhằm xác định và làm rõ những đòi hỏi cá nhân xuất phát từ mối quan tâm, truyền thống và những nhu cầu.

Xem xét lại các dịp đưa ra quyết định trong suốt thời kỳ 4 tuần quan sát và xác định biến số hoàn cảnh. Nói cách khác, hãy xác định tham số đưa đến hoàn cảnh cho các quyết định của bạn. Điều này trước hết giúp bạn cất bớt những đòi hỏi, yêu cầu truyền thống và những nhu cầu cá nhân. Một bản chọn lọc những yêu cầu khi hoàn cảnh thay đổi sẽ giúp bạn đưa ra được những nhu cầu thiết yếu.

- *Thực hành các kỹ năng.* Hãy dành thời gian thực hành mỗi kỹ năng. Tôi đã từng là một người thực hành các kỹ năng xác định và phân tích những tổ hợp của sự đa dạng.

Trong một buổi diễn thuyết, một ông bạn đã chìa cuốn sách của mình để tôi ký tên. Sau đó ông ta hỏi “Ông đã bao giờ nói về sự đa dạng liên quan đến tôn giáo?”. Tôi trả lời rằng mình đã từng. Ông ta đáp lại “Giáo hội của chúng tôi rất cần đến quá trình này.”

Một phút sau, người đàn ông đó quay lại và nói “Ông đã bao giờ đề cập đến sự đa dạng trong bối cảnh gia đình?”. Cũng như trước đó, tôi trả lời rằng mình đã từng. Ông ta cho tôi biết là đã có ba con trai đã trưởng thành và lập gia đình. Giờ đây cả ba cậu con trai đều có cuộc sống rất khác nhau. Người cha cảm thấy các con mình chấp nhận sự đa dạng này nhưng không quản lý nó tốt được như họ mong đợi. Và ông ta nghĩ rằng quản trị sự đa dạng có thể giúp được họ.

Điều gì đang xảy ra với người đàn ông này vậy? Về cơ bản, ông ta hiểu rõ những khái niệm về các tổ hợp về tính đa dạng, thực hành các kỹ năng xác định và phân tích chúng. Những hành động của ông ta nói lên những điều kiểu như “Giờ đây tôi đã hiểu khái niệm về tổ hợp của sự đa dạng, tôi đã thấy nhiều trường hợp trong cuộc sống riêng của mình. Hơn thế nữa, qua sự phân tích, tôi cũng muốn lưu ý rằng một vài tổ hợp cần phải được chú ý”.

- *Thực hành cách áp dụng khuôn khổ giải quyết vấn đề.* Hướng đến các

tình huống thực để bạn có thể áp dụng những khuôn khổ giải quyết chúng. Việc thực hành sẽ giúp bạn nâng cao kỹ năng và thu thập kinh nghiệm từ việc ra những quyết định đúng xung quanh các nhân tố tạo sự đa dạng.

Bước này trở nên cần thiết nếu bạn thực sự coi trọng việc học hỏi. Thành công từ kỹ năng quản trị sự đa dạng và đạt được độ chín trong kinh vực này không phải vẫn chưa phải là mục đích, mà hơn thế nữa nó trở thành phương tiện để tạo ra những quyết định cuối cùng xung quanh các vấn đề về sự đa dạng. Áp dụng hướng giải quyết vấn đề sẽ luôn giúp bạn tiến lên phía trước.

Đừng thoái chí bởi ban đầu, việc sử dụng khuôn khổ sẽ là “vạn sự khởi đầu nan”. Bạn sẽ thấy quá trình này hơi lúng túng nhưng hãy dừng lại và tránh đưa ra những biện pháp “đi tắt đón đầu”. Bằng việc thực hành từ từ, bạn sẽ dần nhận thấy rằng nó chính là một phần trong cách sống và cách làm việc của bạn.

Đến đây, có thể bạn sẽ đặt câu hỏi “Liệu tất cả những điều này là nhằm quản trị sự đa dạng? Những hướng dẫn và nhận định ở trên mang tính căn bản và còn đang sơ đẳng?”.

Hãy để tôi nói rõ vấn đề này: Tất cả những điều trên là khởi đầu của quá trình phát triển khả năng quản trị sự đa dạng trong mỗi cá nhân. Điều này không có nghĩa những hướng dẫn này là cần thiết và làm theo nó sẽ đạt được mức độ quản trị xuất sắc. Và điều này cũng không có nghĩa các khóa huấn luyện, giáo dục hay các thước đo trở nên không cần thiết. Ngoài ra, tôi cũng không bao hàm ý rằng những thay đổi tổ chức là không cần thiết. Tôi chỉ có ý rằng những hướng dẫn này sẽ tạo ra nền tảng để xây dựng nên khả năng quản trị sự đa dạng trong mỗi cá nhân. Đặc biệt, chúng sẽ dẫn đến những điều sau:

- Nhận thức được mức độ bạn bị sự đa dạng thách thức.
- Nhận thức được giá phải trả khi bạn bị sự đa dạng thách thức.
- Nhận thức được mức độ kỹ năng bạn đạt được khi giải quyết vấn đề liên quan đến sự đa dạng.
- Đạt được mức khởi đầu trong khuôn khổ giải quyết vấn đề liên quan.

Đến đây, nếu công ty bạn đã sẵn sàng tham gia vào quá trình chuyển đổi (nếu cần) nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc thì bạn hãy chuẩn bị tiếp tục phát triển các kỹ năng của bản thân. Bạn sẽ được trang bị để nhận lãnh trách nhiệm thực hiện các trách nhiệm thực hiện quản trị sự đa dạng chiến lược trong tổ chức của mình.

# Chương Mười một

## QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

Todd D. Jick

---

“Chúng ta sống trong một thế giới, nơi bản chất của các tổ chức và thực tế của việc quản lý đang thay đổi một cách sâu sắc. Phần lớn mọi người đồng ý rằng, chúng ta đang sống trong một giai đoạn xáo trộn khủng khiếp về kinh doanh. Và phần lớn các nhà quản lý đều chấp thuận chầm ngón của Tom Peters rằng họ cần phải “thay đổi hay là chết”.”

Michael Beer và Notrin Nohria

Dường như sự thay đổi không phải là chuyện xảy ra vài lần trong một tuần nữa. Trong kinh doanh ngày nay, điều này có gì đó giống như việc ta điều khiển những chú bò bằng cơ khí – không chỉ một lần mà nhiều lần. Thử để ý xem các CEO cùng các nhà lãnh đạo cao cấp khác đã bị thay thế thường xuyên như thế nào vì họ trở thành biểu tượng của tổ chức phải thay đổi? Bây giờ, chúng ta đang hiện diện trong thời đại khi mà việc “kinh doanh như một hiện tượng không bình thường” chính là cách mà chúng ta đang trải nghiệm kinh doanh trong dài hạn. Tốc độ, khối lượng cũng như sự phức tạp của sự thay đổi đã tăng lên đáng kể, đồng thời sự dự đoán cũng không giám đi trong thời gian tới.

Các doanh nghiệp trong thập niên 80 trải qua quá trình đi “tìm kiếm sự hoàn hảo” và nếu như thành công thì họ là những kẻ chiến thắng trong cuộc chiến cạnh tranh. Tuy nhiên, như dòng tiêu đề trên tờ *Business Week* gọi nhắc chúng ta không chỉ nhiều năm sau đó – “NHỮNG SỰ ĐỔI LẬP”, vì nhiều doanh nghiệp đã gục ngã vì không thay đổi hoặc không thích nghi với nhu cầu

mới. Trong thập niên 90, các doanh nghiệp được gợi ý phải nắm bắt những yếu tố cho việc “xây dựng để trường tồn”, tuy nhiên, một lần nữa, nhiều mô hình chủ chốt như vậy đã bị rung chuyển bởi các thách thức mới mà theo đó, các mô hình này không đáp ứng hay thích ứng được một cách đủ nhanh chóng và táo bạo. Quả thật, công thức cho những thập niên phía trước có thể sẽ là việc phải giải bài toán làm thế nào để dự đoán, quản lý và ứng dụng sự thay đổi.

Các nguyên tắc khá là mạnh mẽ. Các doanh nghiệp không thay đổi một cách hiệu quả và đúng cách sẽ không chỉ đối mặt với rủi ro trong ngắn hạn mà còn cả sự sống còn của mình. Có bao nhiêu người trong chúng ta biết được danh tính của các công ty như Montgomery Ward, Boo.Com, Digital Computer, Enron hay Pan Am? Các công ty này đã không thay đổi và không tồn tại được lâu. Và có bao nhiêu công ty như Kodak, Marks & Spencer, Ford, Xerox hay Polaroid có thể sẽ còn tồn tại? Nếu điều này nghe có vẻ nghiêm trọng thì hãy cân nhắc giá cổ phiếu biến động mà các doanh nghiệp phải chịu đựng trong nỗ lực đối phó với thương trường cũng như các điều kiện cạnh tranh. Nếu các doanh nghiệp không thích nghi và thay đổi, nếu các nhà lãnh đạo không quản lý được những sự thay đổi này một cách hiệu quả thì các khoản chi phí cho cổ đông, người lao động và khách hàng có thể sẽ là vô cùng to lớn.

Một số sự thay đổi theo đòi hỏi là rất lớn; số khác thì nhỏ hơn. Một số diễn ra nhanh chóng trong khi số khác xuất hiện chậm chạp. Một số có nguy cơ xảy ra, số khác lại diễn ra một cách có thực. Một số được lập kế hoạch, số khác không theo quy trình thực thi nào. Một số được kiểm soát, số khác thì lại diễn ra một cách tự do. Chúng xuất hiện trong mọi lĩnh vực: hệ thống quản lý thông tin, chiến lược kinh doanh, vòng đời sản phẩm, hệ thống nguồn nhân lực, các vị trí lãnh đạo, việc sở hữu tổ chức cũng như cấu trúc, công nghệ...

Bất chấp đó là lĩnh vực kinh doanh nào, hình thức nào thì một câu hỏi luôn được đặt ra là chúng ta sẽ thực thi những thay đổi này ra sao? Quả thật, một số người có thể sẽ cho rằng lợi thế cạnh tranh ngày nay là việc xác định đúng chiến lược hơn là thực thi một cách nhanh chóng và êm ả hơn so với đối thủ của mình.

Cho phép tôi minh họa bằng một câu chuyện – một câu chuyện mà có thể bạn đã nghe trong một bối cảnh khác. Có hai người cắm trại ngủ trên một vùng núi hẻo lánh. Một trong hai người bỗng bừng tỉnh giấc vì có tiếng gầm gừ của một con gấu đang tiến gần đến chỗ họ nằm. Người này sợ quá và cứ thế chân trần, quần ngủ lao ra khỏi lều theo hướng trước mặt. Người thứ hai còn lại trong lều, từ từ xỏ chân vào giày, vận quần soóc và chộp lấy bộ đồ dùng nấu ăn khi đi cắm trại. Người thứ nhất gọi với lại phía sau: “Chạy nhanh lên!



Con gấu...con gấu...". Người thứ hai đáp lại: "Tớ ổn cả, tớ không chạy nhanh hơn con gấu được mà chỉ chạy nhanh hơn cậu thôi!"

Đối với mục tiêu của chúng ta, ý nghĩa của câu chuyện nằm ở chỗ, việc vượt mặt đối thủ cạnh tranh không nhất thiết là vấn đề nhìn thấy mối đe dọa hay cơ hội trước đối thủ của mình mà là vấn đề phản ứng lại với những cơ hội hay mối đe dọa một cách hiệu quả hơn và nhanh chóng hơn. Đó chính là quản lý sự thay đổi mà doanh nghiệp rất cần – vấn đề sống còn (như trong câu chuyện vừa kể). Ví dụ, việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh không chỉ là vấn đề đi đến kết luận rằng bạn cần phải hướng tới khách hàng để thành công; nó còn là việc thực thi và tạo ra một tổ chức hướng đến khách hàng. Trong lĩnh vực công nghệ, lợi thế cạnh tranh thường nảy sinh từ các hệ thống nguồn nhân lực và tổ chức thích nghi nhằm khai thác mục đích của công nghệ hơn là việc sở hữu bản chất của công nghệ.

Về bản chất, luận cứ ở đây là một chiến lược tốt nhưng thực thi kém sẽ là vô dụng (và cũng như vậy, một chiến lược kém nhưng được thực thi tốt) và rằng, các doanh nghiệp ngày nay không chỉ thiếu các chiến lược tốt mà còn thiếu cả cách thực thi hiệu quả.

Những gì mà các doanh nghiệp hiệu quả đi đến kết luận chính là họ cần phải xây dựng năng lực quản lý nhằm đáp ứng được và thích nghi với nhu cầu thay đổi cũng như các cơ hội. Có ba yếu tố chính cho năng lực này:

1. Quản lý quy trình thực thi (xem 10 điều răn ở phần sau).
2. Hiểu cách thức mà mọi người phản ứng với sự thay đổi.
3. Phát triển khả năng dẫn dắt sự thay đổi.

Chương này đề cập đến từng mục nói trên và làm sáng tỏ thách thức kép của việc quản lý và đối phó với sự thay đổi. Khi sự thay đổi có thể được quản lý một cách hiệu quả, con người sẽ đối phó với sự thay đổi đó một cách tốt hơn; và ngược lại, khi con người đối phó tốt hơn, sự thay đổi sẽ được quản lý một cách dễ dàng hơn. Nhưng điều trước hết, chúng tôi muốn trình bày một cách tóm tắt về các vấn đề trên.

## LỊCH SỬ CỦA QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

Hãy bắt đầu bằng việc nêu ra nỗi ám ảnh của chúng ta với sự thay đổi về triển vọng. Có thể chúng ta khó nhớ lại những gì mà một số người trong chúng ta thích gọi là "những ngày xưa êm ái". Các tổ chức kinh doanh trong môi trường khá là ổn định – nơi sự dự báo được đưa ra. Các nguyên tắc thật là

dễ hiểu. Một ví dụ cổ điển là ngành công nghiệp ô tô. Các nhà sản xuất xe hơi sản xuất ra những chiếc xe mà họ xác định là cần thiết cho khách hàng; người lao động có được công ăn việc làm trọn đời; việc sở hữu doanh nghiệp là bất biến; và tất cả mọi thứ được giả định là một tương lai được bảo đảm. Điều này là một sự mô tả rập khuôn nhưng chứa đựng sự thật quan trọng: hiện trạng và sự bảo đảm là bất biến, và sự thay đổi cũng như tình trạng hỗn loạn là ngoại lệ.

Đối với nhiều công ty, thành công ẩn tượng của họ chính là kết quả kinh doanh. Họ xây dựng năng lực của mình nhằm phát triển và gia tăng sự giám sát mang tính quản lý để bảo vệ lợi thế cũng như vị thế thương trường của mình. Sự thay đổi chính là việc bắt kịp các sản phẩm mới, thị trường mới cũng như việc mở rộng nhãn hiệu. Điều này chưa hẳn là vấn đề gạt bỏ hay phá hỏng mà là việc bổ sung vào những gì đã có nhằm củng cố chúng.

Điều đáng tiếc (hoặc có thể lại là điều may mắn) là thế giới đã và đang thay đổi và công thức cho sự thành công trong quá khứ lại đảm bảo cho sự thất bại hiện tại. Nếu như sự thay đổi tiếp tục được coi như một thứ gì đó cần phải tránh thì các doanh nghiệp phải chịu số phận bi đát. Một số công ty xuất chúng của Hoa Kỳ như General Motors, Sears và thậm chí là IBM – đã sa sầy tới tệt đến nỗi sự tồn tại của họ gây nên sự nghi ngờ trong suốt thập niên 90. Tại châu Âu, một loạt các doanh nghiệp được bao cấp bởi nhà nước và giữ vững tình trạng ổn định trong suốt cả mấy thập niên cũng phải đối mặt với sự nghi ngờ về khả năng tồn tại trên thương trường toàn cầu khi biên giới các quốc gia bị dỡ bỏ cũng như nhiều sự thay đổi quan trọng đã diễn ra trong lĩnh vực kinh doanh.

Vậy những điều này diễn ra như thế nào? Trong thập niên trước, gần như tất cả các bản thuyết trình đều bắt đầu với danh mục các yếu tố “môi trường” đang thay đổi cũng như các công ty đang thay đổi. Danh mục này giờ đây ai cũng rõ: toàn cầu hóa, công nghệ, khách hàng là thượng đế, các đối thủ cạnh tranh mới, áp lực giá cả, Internet (và nếu bạn bổ sung sự kiện 11/9/2001, các vụ khủng bố... thì danh mục này sẽ dài thêm rất nhiều). Cho dù danh mục đó có đặc trưng với một công ty thì tất cả các sự kiện đó đều diễn ra và hội tụ cùng lúc. Kết quả là, các mô hình kinh doanh và các yếu tố thành công đã thay đổi, thách thức các doanh nghiệp phản ứng lại và thích nghi với sự thay đổi đó. Vậy sự phản ứng là thế nào? Hãy thay đổi cách thức mà bạn kinh doanh một cách nhanh chóng và ẩn tượng. Nói cách khác, những gì đã thay đổi là mô hình nguyên vẹn của doanh nghiệp và nhu cầu nhằm quản lý sự thay đổi đã trở nên quan trọng vô cùng.

Bảng 11.1 cho thấy một số yếu tố chủ chốt của mô hình cũ và mới đối với

việc quản trị sự thay đổi. Các công ty quá chậm chạp trong việc nhận biết sự thay đổi, phản ứng với sự thay đổi đó đều tiêu biểu cho mô hình cũ. Các công ty này phát triển nền văn hóa doanh nghiệp – thái độ và hành vi nhằm cụ thể hiện trong hệ thống thưởng, tiếp cận thông tin, con đường thăng tiến, thực tế hòa nhập xã hội, vv...- những thứ đề cập đến nhu cầu thay đổi như một điều khó chịu cần thiết chứ không phải một cơ hội để “thịnh vượng nhờ sự hỗn loạn”.

Như chúng ta thấy trong Bảng 11.1 về mô hình mới, việc quản trị sự thay đổi bao gồm cách nhìn nhận và tiếp cận rất khác nhau. Sự thay đổi là một phần của cơ cấu tổ chức. Nó có thể diễn ra nhanh chóng, mau lẹ hoặc liên tục, và có thể gây ra sự biến động. Thông thường có hơn một sự thay đổi diễn ra kế tiếp nhau và không có sự rõ ràng lúc nào thì sự thay đổi đó chấm dứt. Hơn thế nữa, nhiều tổ chức muốn các nhà quản lý cấp trung hoặc các nhân viên cấp thấp thực thi việc thay đổi, đòi hỏi sự thay đổi đáng kể về nhiệm vụ cũng như trách nhiệm.

**Bảng 11.1 Các mô hình cũ trong tương quan với mô hình mới trong việc quản lý sự thay đổi**

Kích cỡ	Mô hình cũ	Mô hình mới
Tốc độ.	Chậm.	Nhanh
Phạm vi.	Lớn lên.	Định lượng.
Mục tiêu.	Kết quả ngắn hạn, sáng kiến thay đổi	Kết quả ngắn và dài hạn; sáng kiến, quản lý và duy trì sự thay đổi.
Trạng thái tâm lý	Rủi ro và sai lầm phải được tránh; sai sót phải bị xử phạt; sự thay đổi được coi là khó khăn.	

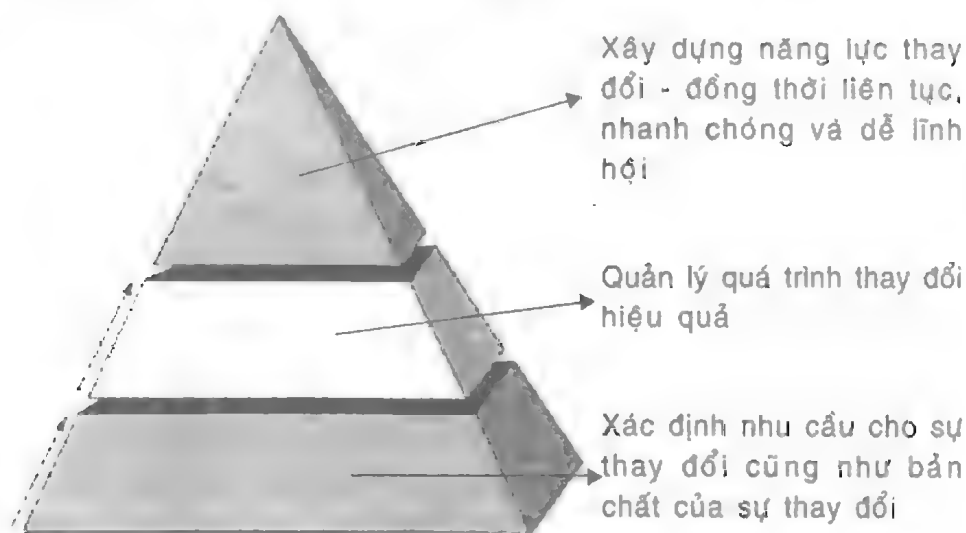
Sự chuyển dịch từ những sai sót thành điều đúng đắn, từ mô hình cũ đến mô hình mới thường bao hàm một chặng đường - chặng đường tạo nên khả năng để xử lý với nhiều sự thay đổi hơn. Càng tiến xa hơn trên chặng đường đó, các công ty càng hoạt động thành công hơn. Có 3 loại kỹ năng được bắt đầu với những mức độ cơ bản nhất, sau đó tiến đến những mức độ ngày càng phức tạp hơn. Như minh họa 11.1 đã chỉ ra, nó bắt đầu với khả năng xác định nhu cầu thay đổi, điều gì phải thay đổi, và khi nào cần thay đổi. Sau đó nó tiến đến sự phức tạp và tính hiệu quả trong quá trình thực hiện sự thay đổi - *quá trình thay đổi*. Chóp kim tự tháp biểu thị khả năng quản trị nhiều sự thay đổi và trở thành một tổ chức “thân thiện” với sự thay đổi. Lợi thế cạnh tranh

ngày càng xuất phát từ các cấp trung gian và cấp cao nhất. Sẽ ít tiện lợi hơn khi xác định điều gì phải thay đổi chính nó.

Đây là lý do tại sao mà quá nhiều CEO, những nhà quản lý, các thành viên trong đội, và ngay cả những cá nhân đóng góp lại quan tâm đến việc đạt được kỹ năng cần thiết nhằm quản trị sự thay đổi một cách hiệu quả hơn. Một mặt, không khó khăn gì khi đọc những tạp chí kinh doanh hằng ngày, nêu bật những công ty đã có sự cải tiến, sự thay đổi, sự thích nghi; mặt khác vẫn thường trình bày những mẫu hình của các công ty với những vị lãnh đạo chưa có sự phản hồi. Các nhà quản lý cần phải có những kỹ năng mới và ngày càng nhiều vị quản lý nhận thấy rằng họ phải tìm ra những cách thức bổ sung thêm khả năng tiếp thu trong toàn tổ chức.

Vậy các công ty đã quản trị sự thay đổi hiệu quả như thế nào? Trong một cuộc khảo sát về các công ty do tạp chí *Business Week* thực hiện, các nhà quản lý đã báo cáo về một nghịch lý khắc nghiệt. Các công ty của họ ngày càng đối mặt với sự thay đổi và sự thay đổi rất quan trọng đối với thành công của họ, nhưng sự kháng cự trước sự thay đổi và sự thiếu tự tin về khả năng của công ty trong quá trình giải quyết sự thay đổi lại chính là những nhận thức có hiệu lực ngang bằng. Sự khác biệt giữa cái mà họ đối mặt và khả năng quản lý sự thay đổi một cách thành công thật là rõ ràng. Kết quả là các công ty luôn “cố gắng” một cách khó nhọc hơn. Ngày càng nhiều công ty đầu tư thời gian và tiền bạc vào nhiều chương trình đào tạo cũng như những bài tập chuẩn bị trước khi giới thiệu về những thay đổi trọng yếu. Tuy nhiên, hiệu được tầm quan trọng của sự thay đổi là một điều; quản trị sự thay đổi bằng một cách thức hiệu quả lại là một việc hoàn toàn khác.

**Minh họa 11.1: Ba hệ thống kỹ năng trong quá trình thay đổi**



Một cuộc nghiên cứu mở rộng xét duyệt về các chương trình chất lượng tổng thể ở 584 công ty của Mỹ đã kết luận rằng các công ty không tâm đầu ý hợp với việc thực hiện loại hình chương trình này. Cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng bởi các chương trình khái quát quá mức và không xác định rõ ràng, và bởi chúng không được thực hiện bằng một cách thức tập trung, thích hợp nên chúng đã không thể đạt được những kết quả mong đợi và không dẫn đến những thay đổi dài hạn, có ý nghĩa. "Nhiều công ty đã tổ chức cho nhân viên đọc nhiều sách, thực hiện nhiều chương trình, hình thành đội nhóm và cố gắng thực hiện các hoạt động mới một cách đồng thời". Terrence Ozan, một đối tác của Ernst & Young đã phát biểu với tạp chí *Wall Street Journal*. "Nhưng bằng cách đó bạn sẽ không gặt hái được nhiều kết quả. Bạn đã đưa ra quá nhiều thứ!"<sup>2</sup>

Sự khó khăn trong nhiệm vụ này thường mang đến sự ngạc nhiên cho các nhà quản lý. Một nhóm những nhà quản lý tham dự vào một chương trình quản trị tại trường đào tạo kinh doanh Havard đã thăm dò về những kết quả xuất phát từ việc thực hiện sự thay đổi trong các công ty của họ. Họ cho biết hầu hết những kế hoạch thay đổi của họ đã đánh giá thấp:

Số lượng sự kháng cự mà họ gặp phải

Lượng thời gian yêu cầu để định dạng, thuyết phục, và quản trị sự thay đổi

Nguồn lực, sự hỗ trợ, và sự đỡ đầu khi được yêu cầu

Nhu cầu làm mẫu và thực hiện sự thay đổi theo tư cách cá nhân

Sự ảnh hưởng tới nhân viên

Chỉ có một điều duy nhất mà họ đánh giá quá cao đó chính là sự tự tin trong các kế hoạch và những bước tiếp cận khi họ bắt đầu thực hiện sự thay đổi.

Nếu thành công, họ đã báo cáo những kết quả và những kinh nghiệm khác nhau, chẳng hạn như:

Sự hỗ trợ tích cực và có tầm nhìn để xúc tiến sự thay đổi;

Sự sẵn lòng để có những sáng kiến cá nhân và hỗ trợ những sáng kiến của người khác trong việc thay đổi tình trạng hiện tại;

Chấp nhận rủi ro, tự tin, và hành vi trao quyền tại nhiều cấp độ trong công ty;

Sẵn lòng phát triển và chèo lái nhiều sự thay đổi hơn nữa.

Thực hiện thành công những yếu tố này chính là một nhiệm vụ và thách thức lớn trong bước đường tiến triển của các nhà quản trị, và nó đòi hỏi sự

hiểu biết lẫn nhau cũng như sự áp dụng cả nghệ thuật lẫn khoa học trong quản trị sự thay đổi.

Do đó, hành trình của quản trị sự thay đổi vẫn đang tiếp diễn. Nó đã tiến một bước dài từ khi sự thay đổi còn là một hiện tượng khác thường trong tình hình ổn định cho đến ngày hôm nay - khi mà thời kỳ ổn định được nhìn nhận với một niềm luyến tiếc. Một mặt, các công ty giờ đây đã nhận thấy rằng việc tạo ra, lường trước, và phản hồi lại sự thay đổi chính là những yếu tố cốt lõi đối với thành công trong tương lai của họ. Hơn nữa, ngày càng có nhiều sự tinh vi được hình thành trong quá trình phát triển những khả năng chủ yếu để làm được điều đó. Mặt khác, quá trình hoạt động luôn sóng gió và những hình mẫu về vai trò thật khó mà nhận thấy được. Thông tin trong phần còn lại của chương này sẽ giúp bạn tăng khả năng trở thành một hình mẫu về vai trò để những người khác có thể đua tranh và phát triển những kỹ năng trọng điểm cho một tổ chức quản trị hiệu quả sự thay đổi.

## **10 LỜI KHUYÊN VỀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI**

Về cơ bản, quản trị sự thay đổi trong thập niên tới đây chính là một chức năng của hai nhân tố: sự thiện ý và khả năng. Điều này áp dụng được cho cả mức độ tổ chức và cá nhân. Thay đổi thành công đòi hỏi câu trả lời cho 4 câu hỏi điển hình được các cá nhân đưa ra như sau:

1. Tại sao chúng ta phải thay đổi?
2. Tại sao những thay đổi này là những thay đổi chính đáng?
3. Công ty này có khả năng điều khiển sự thay đổi không?
4. Công ty sẽ làm gì để giúp tôi vượt qua những thay đổi này?

Những câu hỏi này đặt ra vấn đề liệu có động lực và sự khích lệ, hay lợi ích gì trong bước đường thay đổi (sự sẵn lòng) và liệu có đủ sự hỗ trợ, người có khả năng, cùng với những kỹ năng (khả năng) để đạt được sự thành công. Về cơ bản, sự thay đổi xuất hiện và trở nên gần bó khi con người tin rằng sự thay đổi tạo ra cảm giác và rằng họ có những kỹ năng đúng như yêu cầu. Do đó, quản trị quá trình thay đổi đòi hỏi sự lưu ý đến những nhân tố về kỹ năng và cả động cơ.

Một bản mô tả các hành động một cách chi tiết nhằm quản trị thay đổi được tìm tòi để đóng góp vào quá trình thực hiện sự thay đổi hiệu quả sẽ được nói theo sau. Những hành động này miêu tả tóm tắt về những suy nghĩ trong lý thuyết, những người cố vấn, và những người quản lý đã tham gia hoặc quan

sát những thay đổi lớn trong tổ chức.

Quản trị sự thay đổi đòi hỏi một phần là nghệ thuật, và phần kia là khoa học. Bởi nó không chính xác và là một quá trình luôn luôn thay đổi, nên không có một quy định rạch ròi nào về cách thức làm thế nào để chèo lái tổ chức từ điểm này tới điểm khác. Nhưng có nhiều bước đã được chấp nhận để tạo ra nền tảng cho sự thay đổi. Nếu được thực hiện tốt, những bước này sẽ tạo ra cho tổ chức một bàn đạp từ đó khởi sự một sự thay đổi hiệu quả.

Minh họa 11.2 liệt kê 10 điều răn của tôi về sự thay đổi, cung cấp một phương hướng hữu ích cho những nhà quản lý đang chuẩn bị thực hiện sự thay đổi. Mặc dù được trình bày thành một dãy, nhưng với một vài ý nghĩa chung, các điểm có thể được truyền tải một cách đồng thời. Những lời răn từ 1 đến 4 thường được sử dụng để tăng nhiệt huyết thay đổi, trong khi đó những lời răn từ 5 đến 9 liên quan đến việc tạo dựng khả năng thay đổi của tổ chức. Và lời răn cuối cùng gắn liền với việc tạo ra, và lại bắt đầu với những thay đổi mới.

#### Minh họa 11.2 Mười điều răn



## 1. Phân tích tổ chức và nhu cầu thay đổi

Việc hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của một tổ chức, khách hàng cũng như những đối thủ cạnh tranh, các cấu trúc, hệ thống và cách thức tổ chức hoạt động trong môi trường như thế nào chính là một tiền thân quan trọng của sự thay đổi. Bước khởi đầu này sẽ đem lại cho các nhà quản trị một cái nhìn vấn đề và các cơ hội một cách hệ thống hơn, do đó sẽ có một cách hiểu tinh vi hơn về nhu cầu cũng như sự thúc bách. Hơn nữa, phép chẩn đoán này có thể sẽ dẫn đến nhận thức rằng, phải có nhiều thay đổi tương quan với nhau.

Từ sự phân tích này, phải làm nổi bật một cách hiểu rõ ràng về nguyên nhân của sự thay đổi, cơ cấu thời gian, và một vài phạm vi chủ yếu cần phải thay đổi. Thông tin này lần lượt sẽ dẫn đến những bước đi quan trọng như phác thảo một tầm nhìn, giành lấy trách nhiệm, và chuẩn bị một kế hoạch thực hiện.

Sự phân tích không ngừng và thận trọng đặc biệt quan trọng bởi mọi tổ chức đều khác nhau, và những nỗ lực thay đổi phải phản ánh được những điểm khác biệt đó. Tiếp nhận một chương trình đã hoạt động hiệu quả tại một công ty khác mà ngay từ ban đầu không phân tích những nhu cầu của chính công ty bạn cũng giống như mượn một viên thuốc của ai đó mà không xác định xem liệu bạn có mắc cùng một căn bệnh như người đó không; viên thuốc đó có thể làm cho bệnh tình của bạn càng trầm trọng hơn so với khi mới bắt đầu.

Đáng tiếc thay, không phải tất cả các công ty đều tạo ra sự khác biệt này. Chẳng hạn, một công ty truyền thông đa quốc gia lớn mạnh đã ủy thác cho những bộ phận của mình tiếp nhận cùng một chương trình thay đổi từng được tán dương, mặc dù những hoạt động kinh doanh của họ đi từ quá trình vận hành các thiết bị điện tử đầy kỹ năng, có giá trị gia tăng cho đến những nhà máy sản xuất dây cáp. Không một nỗ lực nào được tạo ra để thích nghi với chương trình cho những nhu cầu kinh doanh khác nhau và những lực lượng lao động bất đồng với nhau. Không đáng ngạc nhiên, sự thành công của chương trình là không đồng nhất, và trong một trường hợp nào đó có thể là một nhân tố khiến cho một công ty rất cần đến sự thay đổi mục tiêu phải đóng cửa hoạt động.

Một khía cạnh của phép chẩn đoán này chính là việc cân nhắc mối quan hệ giữa mức độ sự thay đổi được yêu cầu, mức độ của sự bền bỉ, và bản chất của chiến lược thực hiện. Minh hoạ 11.3 làm nổi bật điều này bằng cách chỉ ra rằng nếu bạn sự thay đổi trọng yếu và đối mặt với sự kháng cự nghiêm trọng, thì một chiến lược thực thi trực tiếp hơn là thích hợp nhất. Nhưng vẫn có những hoàn cảnh lại thích hợp hơn cho một chiến lược hợp tác<sup>3</sup>.

Do đó, các nhà quản lý nên kiểm tra những áp lực bên trong và bên



ngoài đang dẫn đường cho sự thay đổi cũng như những lực lượng kháng cự có khả năng sẽ gây trở ngại trong quá trình thay đổi. Đây là những nguyên nhân chính cho sự thay đổi và những điều kiện đòi hỏi phải có nó, và đây là những rào cản nghiêm trọng? Đôi khi, tôi đã hỏi thông tin từ các công ty đang lập kế hoạch cho một nỗ lực thay đổi nhằm hoàn thành một bản phân tích về khía cạnh nguồn lực (Minh họa 11.4) để xác định xem các nguồn lực đang đấu tranh vì sự thay đổi hay đang chống lại sự thay đổi.

Nói một cách đơn giản, nếu lực lượng chống lại sự thay đổi lớn mạnh hơn lực lượng chống lại nó thì mục tiêu thay đổi có khả năng sẽ không đi tới đích.

**Minh họa 11.3. Những chiến lược thay đổi và điều kiện sử dụng những chiến lược đó.**

	Những chiến lược thay đổi cải tiến	Những chiến lược thay đổi chuyển biến
Phương thức bắt buộc	<p><i>Sự tiến triển mang tính hợp tác</i></p> <p>Sử dụng khi tổ chức đang có một môi trường tốt nhưng cần một ít sự chỉnh lý, hay trong trường hợp tổ chức không ở trong môi trường tốt nhưng thời gian lại có sẵn và nhóm lợi ích chủ yếu ủng hộ sự thay đổi</p>	<p><i>Sự biến đổi mang tính lập thể</i></p> <p>Sử dụng khi tổ chức không ở trong một điều kiện tốt và mặc dù có quá ít thời gian dành cho sự hợp tác có phạm vi rộng, thì và có sự hỗ trợ chỉ sự thay đổi căn bản trong nội bộ công ty</p>
Phương thức hợp tác	<p><i>Sự tiến triển bắt buộc</i></p> <p>Sử dụng khi các tổ chức đang trong điều kiện tốt nhưng cần một ít điều chỉnh, hay khi không ở trong điều kiện tốt và các nhóm lợi ích phản đối sự thay đổi, nhưng thời gian thì có sẵn</p>	<p><i>Sự biến đổi mang tính độc quyền</i></p> <p>Sử dụng khi tổ chức không ở trong điều kiện tốt, không có thời gian dành cho sự tham gia có qui mô rộng và không có sự hỗ trợ trong nội bộ tổ chức vì sự thay đổi căn bản, nhưng sự thay đổi căn bản lại quan trọng đối với sự tồn tại của tổ chức và việc hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.</p>

Mỗi một nhân tố có thể có thể được xem xét trong phạm vi giá trị cũng như khả năng nó sẽ tăng lên nếu như nó là nguồn lực ủng hộ sự thay đổi, hay sẽ yếu đi nếu như nó là nguồn lực kháng cự. Bài tập này được dùng cho hai

mục đích. Đầu tiên, nó giúp cho công ty xác định các nhân tố, dù tích cực hay tiêu cực, có khả năng ảnh hưởng tới sự thay đổi. Thứ hai, nó buộc các công ty phải lập kế hoạch ngay từ lúc đầu những gì mình có thể làm để nhận biết sự kháng cự và để củng cố thêm sức mạnh ủng hộ sự thay đổi.

Khi sự thay đổi ngày càng trở thành một lối sống hơn là một hoạt động cô lập, thì sự phân tích vừa được mô tả đã trở thành một quá trình tiếp diễn (với một ý nghĩa thực sự) không bao giờ kết thúc. Các nhà quản lý đừng bao giờ trở nên tự mãn hay cho rằng tổ chức chính là một thực thể không bao giờ thay đổi. Cả công ty và môi trường họ đang hoạt động luôn luôn thay đổi, và những người quản trị sự thay đổi phải luôn luôn kiểm định lại những giả thuyết của mình. Có hai điểm phải được chú trọng ở đây: (1) Đảm bảo rằng nhu cầu về sự thay đổi về cơ bản được sự đồng ý của nhiều người. Xác định nguyên nhân của chính bản thân bạn đối với sự thay đổi rõ ràng là chưa thích đáng, vậy mà thông thường những người mong đợi sự thay đổi lại cho rằng kết luận của chính họ là rõ ràng đối với bất kỳ đối với tất cả mọi người. (2) Trong các tổ chức ngày nay, tồn tại nhiều nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi, do đó cần phải chẩn đoán để hợp nhất chúng dưới một "chiếc ô" hay dành sự ưu tiên cho chúng, còn hơn là cứ truy tìm những nguyên nhân chưa được xác định trước đây.

Minh họa 11.4. Bảng phân tích yếu tố nguồn lực



## 2. Tạo ra một tầm nhìn chung và một đường lối chung

Khi đã xác định được những nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi, câu hỏi tiếp theo sẽ là: Sự thay đổi sẽ dẫn đường cho chúng ta đến đâu? Thường thì cần có một vài thỏa thuận chung về một tình trạng mong đợi trong tương lai. Tầm nhìn là một hình ảnh tinh thần về điều mà tổ chức sẽ đạt được hay tổ chức sẽ trở nên như thế nào? Qua một khẩu hiệu hay một bài thuyết trình, tầm nhìn có thể thúc đẩy tổ chức xóa bỏ cung cách hoạt động bình thường nhằm tạo ra một cách nghĩ, cách sản xuất, cách tương tác, hay cách làm việc mới. Một tầm nhìn giúp kết tinh nỗ lực thay đổi nhiều khía cạnh thành một mục tiêu dễ hiểu. Nó thường tạo ra nguyên do về việc đảm trách quá trình thay đổi miệt mài, đầy cam go.

Nếu bước đầu tiên của phép chẩn đoán biểu trưng cho các nhân tố “thúc đẩy” thì tầm nhìn là một cách phát triển các nhân tố “kéo”. Do đó tổ chức không những có động lực để vượt xa những gì ở quá khứ, mà còn có động cơ để tiến đến một vài điều hấp dẫn hơn trong tương lai. (Xem Chương Hai).

Cả khái niệm về tầm nhìn và sự trình bày của nó đều tác động đến vấn đề lãnh hội sự thay đổi. Chẳng hạn nếu một tầm nhìn bắt nguồn từ một cá nhân và không phản ánh được suy nghĩ hay những nhu cầu của một tổ chức rộng lớn hơn, thì nó có thể không có nhiều giá trị như một công cụ đòn bẩy. Hơn nữa, tầm nhìn có thể có ý nghĩa hơn nếu được đặt trong một bối cảnh lớn hơn. Chẳng hạn, khi quyết định về tầm nhìn và phương hướng, một công ty nên cân nhắc môi trường khách quan mà nó hoạt động, bao gồm các quan điểm của cả khách hàng và cả các đối thủ cạnh tranh.

Điểm cuối cùng này rất quan trọng. Các công ty có thể lúng túng trong quá trình cố gắng thỏa mãn tất cả bè nhóm khác nhau trong tổ chức của mình mà tầm nhìn và mục tiêu lớn hơn của tổ chức đó đang phớt lờ thị trường bên ngoài. Chẳng hạn, một công ty điện tử lớn đã hoạt động tích cực để đối xử một cách công bằng với công ty bị mua lại cũng như để hợp nhất cả hai công ty với một tầm nhìn của sự hợp tác công bằng, đến nỗi nó không thể xem xét được cách thức mà thực thể mới đã phục vụ khách hàng của nó ra sao.

Tầm nhìn, giống như sự phân tích, không còn được xem là bài tập thi thoảng mới diễn ra. Một tầm nhìn không trả lời được tất cả những nhu cầu về động lực hay phương hướng của một tổ chức. Một công ty có thể đồng thời theo đuổi nhiều tầm nhìn, tạo ra những tầm nhìn khác nhau trong các bộ phận khác nhau, hay giữa chừng thay đổi tầm nhìn. Tầm nhìn, giống như nhiều khía cạnh khác của quá trình thay đổi, sẽ hiệu quả nhất khi thường xuyên được thử thách, được xem xét lại, và cuối cùng đồng hành cùng tổ chức trên con đường

phát triển của nó, mặc dù sự thay đổi quá thường xuyên sẽ gây ra hậu quả đối với sự tận tâm của các thành viên trong tổ chức.

Một thách thức đặc biệt đối với việc quản trị sự thay đổi trong tổ chức ngày nay chính là có những tầm nhìn vẫn chưa được thực hiện, chưa được thay đổi hoặc bị sao nhãng. Các nhân viên trong những hoàn cảnh như vậy thường hay chỉ trích và khó mà tiếp cận được.

Và nếu đúng như thế, người ta thường đòi hỏi một vai trò lãnh đạo mới cũng như những hành động mới, liệu linh tái tạo một tầm nhìn đã trở nên cũ rích hoặc tạo ra một tầm nhìn mới. Khi niềm tin yếu dần đi, thường phải mất nhiều thời gian hơn để tạo dựng nó lại, còn lâu hơn cả việc làm cho nó được sáng tỏ. Do đó, để thuyết phục một tầm nhìn trở nên quan trọng hơn, đòi hỏi những hành động then chốt, rõ ràng do những thành viên mạnh mẽ thực hiện.

### 3. Tách rời quá khứ

Quay trở lại thập niên 40, Kurt Lewin đã miêu tả sự thay đổi của tổ chức giống như một quá trình gồm ba phần: tan chảy, thay đổi, và tái ổn định. Ngày nay, sự miêu tả đó vẫn còn tồn tại với nhiều dự báo. Để thay đổi, một tổ chức trước hết phải làm tan chảy các quan điểm, cấu trúc và các hệ thống nhằm định hình lại chúng. Nói cách khác, nó phải biết tách rời quá khứ.

Tuy nhiên, cách thức các công ty thực hiện việc “phá băng” có thể rất khác nhau, và có nhiều rủi ro với mỗi cách tiếp cận. Một số công ty phải mất hàng tháng, thậm chí là hàng năm để khích lệ nhân viên sẵn sàng cho sự thay đổi, tạo ra ở họ sự bất mãn với những phương thức cũ, và truyền bá một tầm nhìn mới của tương lai. Những giai đoạn mở đầu này sẽ làm cho sự thay đổi đỡ đột ngột hơn và dễ chấp nhận hơn. Nếu hiểu được đầy đủ điều gì sai lệch trong phương thức hoạt động cũ, nhân viên sẽ có thể đi theo đường lối mới. Thật đáng tiếc, nếu việc khai tâm về sự thay đổi diễn ra quá chậm chạp và quá dễ chịu thì một tổ chức sẽ khó mà thuyết phục được rằng nó cần phải thay đổi, và có thể lại trượt chân vào những lối mòn cũ. Nó cũng có thể chậm chạp khi tạo ra những thay đổi cần thiết cho sự cạnh tranh hay sự tồn tại.

Một thái cực khác là các tổ chức đã tạo ra những bước đột phá đột ngột do đó các nhân viên của họ hoang mang và vỡ mộng. Một ví dụ điển hình trong kiểu thay đổi không định hướng này là: vào một buổi sáng thứ hai đi làm, nhân viên nhận thấy bàn làm việc của mình đã bị chuyển dịch, những nguyện vọng về công việc đã bị thay đổi, hay những biểu đồ tổ chức cũng đã bị biến đổi. Những biến đổi đột ngột, không một lời giải thích như vậy sẽ tạo ra nỗi lo lắng trong mỗi nhân viên, đến nỗi họ phải bận bịu với việc tính toán

xem những tổn thất của mình để tập trung vào giá trị tiềm năng của sự thay đổi.

Trong một thế giới lý tưởng, các tổ chức sẽ tránh xa những thái cực này. Các nhân viên sẽ hiểu được sự cần thiết phải bỏ lại đằng sau những hoạt động và những truyền thống không còn tác dụng nữa, nhưng cũng sẽ nhìn nhận sự ổn định và sự khẳng định đối với những gì đang còn giá trị. Chẳng hạn như, khi sáp nhập hai công ty máy tính, vị giám đốc điều hành phải tìm cách tạo ra một thực thể mới khác với những mô hình tiền thân của nó. Tuy nhiên, lòng trung thành hướng tới việc sáp nhập là rất mạnh mẽ. Để giúp các nhân viên và các nhà quản lý tách khỏi quá khứ, một phòng lưu trữ đã được tạo ra, trong đó các sản phẩm, logo và những vật dụng khác nhau được thu thập với niềm tự hào, và được trưng bày từ những công ty ban đầu. Bằng việc làm như vậy, các nhân viên đã cảm thấy quá khứ của họ thật có giá trị, và sau đó họ sẵn sàng tiến vào một tương lai mới. Hãy thử làm một phép so sánh giữa điều này với hành động xóa bỏ đầy khinh miệt tất cả những chiến tích tại Scott Paper của Al Dunlap trong tuần làm việc đầu tiên của ông ta. Ông ta đã cố tình lãng mạ lịch sử đáng tự hào của công ty chỉ bởi những phiền toái của hiện tại.

Trên thực tế, khi tốc độ và tính phức tạp của sự thay đổi ngày càng tăng, các nhà quản lý càng nhận thấy việc giúp đỡ nhân viên tách rời quá khứ ngày càng thách thức hơn. Ngày nay, nhân viên thường có một lời phàn nàn chung là môi trường làm việc của họ luôn luôn thay đổi do đó không có một quá khứ xác định để có thể bắt nguồn từ đó.

Nói cách khác, thay vì nắm bắt cơ hội để tái ổn định một hệ thống mới (như cách trình bày của Lewin), thì môi trường làm việc lại nhảy sang một bước thay đổi mới thậm chí cả trước khi quy trình thay đổi cũ vừa mới bắt đầu. Một trong những thách thức lớn nhất đối với các nhà quản lý chính là giúp nhân viên hiểu được nhu cầu thay đổi không ngừng mà không phải phủ nhận quá khứ và không phớt lờ sự căng thẳng cũng như sự hoài nghi có trong cảm nhận của nhân viên tại một môi trường làm việc hỗn loạn.

#### **4. Tạo ra ý thức về sự cấp bách**

Theo cách hiểu qui ước, khả năng mà sự thay đổi thường xảy ra nhất là khi có một sự khủng hoảng hay độ cấp bách. Điều này vẫn còn đúng trong thời đại ngày nay, nhưng vẫn cần phải có một vài sự tinh tế ở đây; chẳng hạn như, làm thế nào để vận động ý thức về sự cấp bách trước khi một cuộc khủng hoảng xảy ra.

Các công ty hoạt động hiệu quả nhất có thể tạo ra một ý thức chung về tình trạng cấp bách, mà không phải chịu một tổn thất thực sự nào thường đồng hành với các cuộc khủng hoảng và về cơ bản có thể cản trở khả năng của tổ chức nhằm tạo ra những thay đổi thích hợp hay duy trì chúng sau khi cuộc khủng hoảng đã lắng xuống. Do vậy, ngày nay chúng ta thường nghe nhiều hơn về “sự cải tiến không ngừng” hay kaizen - một thuật ngữ tiếng Nhật - như một cách thức nhằm duy trì áp lực thường xuyên và một môi trường luôn thay đổi.

Trong quá khứ, việc tạo ra một ý thức cấp bách về sự thay đổi không đòi hỏi nhiều nỗ lực. Thường thì các công ty không bắt tay vào những biến đổi quan trọng cho đến khi nhu cầu đã rõ ràng. Các dự án thay đổi thường xuyên nhắm tới việc giải quyết một vấn đề không thể bàn cãi luôn đe dọa đến sức mạnh của công ty: mãi lực giảm xuống, đối thủ cạnh tranh mới đã chiếm được ngôi vị dẫn đầu thị trường, hay một công nghệ đã trở nên lỗi thời. Trong bất kỳ trường hợp nào thì nhu cầu thay đổi cũng thường xuyên được hiểu rõ bởi một bộ phận lớn trong tổ chức.

Nhưng trong một thị trường toàn cầu cạnh tranh gay gắt như ngày nay, khi nhu cầu thay đổi trở nên hiển nhiên và nhạy bén, nó cũng có thể trở nên quá muộn để có thể bắt nhịp kịp. Kết quả là ngày càng nhiều công ty phát động sự thay đổi trước thời hạn - nghĩa là, sự thay đổi được đảm nhận để đề phòng tình trạng kỹ thuật cũng như thị trường thay đổi và trước khi một cuộc khủng hoảng xảy ra. Bước tiếp cận với sự thay đổi này thật đáng hoan nghênh; nó chỉ ra rằng những người lập kế hoạch chiến lược và các nhà quản lý đang nhìn về phía trước, phán đoán được cách thức những tổ chức của họ sẽ tương tác với môi trường thay đổi như thế nào, và đánh giá những vấn đề chiến lược dài hạn hơn là chỉ phản hồi lại những áp lực ngắn hạn.

Tuy nhiên, bất lợi trong quá trình thay đổi trước thời hạn chính là sức kháng cự có thể cao hơn bình thường bởi nhân viên có thể không thấy rõ nguy cơ hay những lý do bào chữa. Việc thuyết phục toàn bộ tổ chức về nhu cầu thay đổi đã đủ khó khăn dưới một sức ép rõ ràng; và nó càng khó khăn hơn khi một công ty có vẻ đang đứng ở vị trí hàng đầu và đang làm những điều đúng đắn.

Do vậy, các nhà quản trị phải trở thành những chủ nhân trong việc tạo ra ý thức về sự cấp bách dựa vào những mối nguy cơ cạnh tranh dài hạn, mơ hồ hơn là dựa vào những vấn đề ngắn hạn. Không đáng ngạc nhiên khi một số nỗ lực này đã phản tác dụng, đặc biệt là khi nhân viên phải chịu một dòng chảy không bao giờ kết thúc của các chương trình thay đổi và cải tiến. Nhân

viên nhanh chóng cảm thấy mệt mỏi khi lý do đằng sau sự thay đổi là không rõ ràng, họ tin rằng ban quản lý chính là “chú sói đang kêu la”.

Để tránh vấn đề này, giờ đây nhiều công ty đang truyền đạt tới tất cả các nhân viên về thông tin cạnh tranh trong thị trường mà đáng lẽ ra trong quá khứ thường được giữ kín cho những nhà quản trị cấp cao. Một phương pháp khác là đi thăm khách hàng thường xuyên và mở rộng mối liên hệ trực tiếp với những người ngoài bộ phận kinh doanh và bộ phận marketing. Càng được truyền đạt thông tin tốt, nhân viên càng có khả năng hiểu hơn về nhu cầu thay đổi đồng thời hỗ trợ cho nhu cầu thay đổi đó.

Các tổ chức tham gia vào “những bài tập phác thảo tầm nhìn” đều nêu bật khoảng trống giữa vị trí mà họ muốn và vị trí hiện tại của họ. Về cơ bản, mục tiêu chính là tạo ra một sức ép mang tính xây dựng, nhu cầu thay đổi và trách nhiệm hành động. Chẳng hạn, Cadbury Schweppes đã tạo dựng một tầm nhìn về mô hình quản lý giá trị doanh nghiệp và sự tăng trưởng về lợi nhuận rồi sau đó xác định những hành vi lãnh đạo chủ chốt cần thiết để thành công trong việc đó. John Sunderland, Giám đốc điều hành của hãng đã làm cho tầm nhìn này trở thành trọng điểm trong công việc của ông. Điều này thể hiện một bước tiến lớn từ thành tích tăng trưởng trong quá khứ và lối quản lý gia trưởng của họ. Nhiều sự thay đổi được kích lệ bao gồm việc tạo ra những mục tiêu cụ thể, việc đào tạo toàn công ty về phương pháp đánh giá vị trí chiến lược, những quy trình đánh giá 360 độ về hành vi lãnh đạo, những sự kích lệ gắn liền với kết quả tăng trưởng lợi nhuận, và một cơ cấu tổ chức mới với trách nhiệm giải trình minh bạch hơn. Vì thế, việc đạt được một tầm nhìn đòi hỏi một sự cách tân và biến đổi quan trọng.

Nhiều nhà quản lý cũng nhận thấy sức mạnh to lớn khi cho phép nhân viên nắm giữ cương vị chèo lái chủ yếu trong quá trình thay đổi. Khi nhân viên được trao quyền với khả năng thay đổi môi trường của chính họ, họ sẽ có thể tạo ra ý thức về sự cấp bách và nhận ra nhu cầu cũng như sự mong đợi về quá trình thay đổi.

## **5. Phát triển một vai trò lãnh đạo mạnh mẽ**

Nỗ lực thay đổi cần có một lực lượng dẫn đường. Thực vậy, nhiều công ty nổi tiếng về các chương trình thay đổi thành công và cải tiến đã được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo uy tín, đầy sức mạnh, như Lou Gerstner tại IBM, Dan Vasella tại Novartis, Sandy Weill tại Citigroup, John Mack tại CSFB, hay Jean-Marie Messier tại Vivendi. General Electric đã có những nhà lãnh đạo tại mọi cấp độ – những người đã đạt được danh tiếng vì đã không cho phép

General Electric trở nên tự mãn, bất chấp nó đã hoạt động như thế nào nhằm xây dựng các chương trình đòi hỏi có sự tham gia của người lao động cũng như việc giữ cho công ty luôn tập trung vào tương lai.

Nhưng các nhà lãnh đạo sự thay đổi hoạt động dưới nhiều hình thức và thường có khả năng lồi cuồn, thuyết phục. Họ luôn hướng tới việc phản hồi lại tất cả những điều răn bằng cách này hay cách khác. Một cuộc nghiên cứu đã xem xét hành động của các nhà lãnh đạo - những người đã có những đóng góp đáng kể trong việc xây dựng những tầm nhìn mới và hàng loạt các chiến lược kinh doanh<sup>4</sup>. Những người lãnh đạo như vậy đã:

- Tái cơ cấu các hệ thống và chính sách;
- Tạo ra những mô hình về vai trò và giải thích tại sao lại cần một hành động mới;
- Xác nhận và hỗ trợ những hoạt động mới được đề xuất bởi những người khác;
- Thay đổi hệ thống nhân sự đặc biệt một cách cụ thể và những tiêu chuẩn về việc tuyển dụng và thăng tiến cho nhân viên;
- Tìm kiếm những thành công nhanh chóng nhưng có thể duy trì;
- Tạo ra những kết quả tích cực nhằm đẩy mạnh những giá trị và những hành vi mới.

Những hành động này tạo ra một cách thức hành động mới mẻ, và khi cách thức hành động xem ra có tác dụng, nó sẽ có sức lan truyền ở một chừng mực nào đó. Sự khó khăn trong sự thay đổi một nền văn hóa và mức độ phụ thuộc lẫn nhau của nhiều quá trình thay đổi dường như đòi hỏi cả sức mạnh và tài tháo vát của lãnh đạo cao cấp. (xem Chương Tám)

Trong nhiều công ty lớn, một cuộc tranh luận quan trọng đã diễn ra: liệu các quá trình thay đổi nên được chào lái bởi một ai đó trong nội bộ công ty hay một ai đó bên ngoài công ty. Các cuộc thảo luận và những bằng chứng từ hai bên đều thể hiện một vài phẩm chất xứng đáng. Những người trong tổ chức có lợi thế về việc hiểu văn hóa, các thành viên tham dự cuộc chơi và cách thức mọi thứ được thực hiện như thế nào, nhưng vì nhiều lý do, họ lại bị thúc ép; họ có nghĩa vụ đối với nội bộ hệ thống và có thể bị lu mờ về những giả định về phương thức thực hiện mọi thứ. Những người ngoài tổ chức lại tạo ra những quan điểm mới mẻ về sự thay đổi và không có sự ràng buộc về nghĩa vụ, nhưng họ lại không thể không có những nhận biết về các sự kiện trọng điểm bên trong hay những cách tiếp cận về văn hóa.



Cuộc nghiên cứu về những người lãnh đạo sự thay đổi đã tìm thấy một mẫu hình thú vị. Trong số mười nhà lãnh đạo được nghiên cứu trong các công ty đã từng trải qua những bước chuyển biến thành công, bốn người là “Những người độc đáo bên trong tổ chức” (những nhà lãnh đạo trưởng thành với sự sáng tạo, phá cách và không chịu tuân theo quy tắc của tổ chức), bốn người là những nhân vật ngoài tổ chức, và hai người vừa là người ngoài cuộc, vừa là người trong cuộc. Nói cách khác, các nhà lãnh đạo có thể xuất hiện từ nội bộ tổ chức nhưng phải có những phẩm chất khác nhau trong khi vẫn giúp ích được tổ chức từ sự hiểu biết của mình về nền văn hóa của tổ chức đó. Tuy nhiên, cuộc nghiên cứu cũng chỉ ra rõ ràng một kiểu lối hay một cách tiếp cận khác nhau là cần thiết (từ bên trong, bên ngoài, hoặc cả hai).

Tuy nhiên, vai trò lãnh đạo trong quá trình thay đổi không nhất thiết phải được nắm giữ bởi giám đốc điều hành hay một vị chủ tịch hoặc một cá nhân nào đó. Mặc dù việc hình thành đường hướng chiến lược vẫn là một trách nhiệm đặc biệt của các nhà lãnh đạo cao cấp, song người lãnh đạo sự thay đổi có thể được tìm thấy ở tất cả mọi cấp độ trong một tổ chức. Trên thực tế, nhiều công ty đang cố gắng tránh xa sự thay đổi từ trên xuống, bởi họ tin rằng các cấu trúc và các hệ thống được áp đặt từ mô hình trên có khả năng ít được “tiêu hóa” hơn những thay đổi bắt nguồn từ cấp bậc thấp hơn của tổ chức. Đôi khi, các cá nhân bậc trung trong một tổ chức lại là những người lãnh đạo hiệu quả nhất. Chẳng hạn, hãng hàng không Singapore đã được biết đến bởi những đội ngũ tân tiến nhất luôn xác định những cơ hội thay đổi thông qua việc tập hợp những lời phàn nàn và những lời ca tụng từ khách hàng, gộp nhặt những thông điệp chính rồi sau đó tạo ra sự thay đổi thích hợp xuyên suốt tổ chức. Hơn nữa, ngày càng nhiều công ty lớn nhận thức rằng sự thay đổi sẽ hiệu quả hơn khi nó xảy ra trong nhiều cách thức nội bộ phức tạp hơn là một cách thức định hướng mang tính tập trung. Những ví dụ này tượng trưng cho cái gọi là cách thay đổi kín đáo, hay sự thay đổi diễn ra cả từ dưới lên và từ trên xuống<sup>5</sup>.

Một công ty như Southwest Airlines đã phát triển một đặc tính mà ở đó những đội ngũ được gọi là “tiền tuyến” đã xác định nhiều nhu cầu của khách hàng, giúp đưa ra đề xuất rồi thực thi quá trình thay đổi nhằm đáp lại những nhu cầu đó. Tương tự, Intuit, một hãng phát triển phần mềm đã tạo ra một mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ giữa những đơn vị phát triển, tổ chức kinh doanh, và dịch vụ kỹ thuật - những điều cho phép tất cả các hình thức thay đổi được đề xuất liên quan đến tất cả những khía cạnh của hoạt động nhằm đạt được tầm nhìn tập trung vào khách hàng. Những quá trình như thế phụ thuộc vào nhiệt huyết và khả năng của người lao động, ví dụ như các nhà quản lý tầm

trung, các công nhân nhằm đảm đương vai trò lãnh đạo mà ngay từ đầu có thể không quen thuộc đối với họ. Ngoài ra, những quy trình này yêu cầu các nhà quản lý từ bỏ một vài trách nhiệm lãnh đạo đi kèm với quan điểm quản trị truyền thống. Không phải tất cả các công ty đều yên tâm với chiến lược này, nhưng đó là một cách tiếp cận mà nhiều tổ chức cảm thấy là cần thiết để thu hút toàn bộ lực lượng lao động trong quá trình thay đổi.

## **6. Sắp xếp trách nhiệm đỡ đầu về chính trị**

Một tổ chức chấp nhận sự thay đổi dễ dàng như thế nào có thể phụ thuộc rất nhiều vào cách nó được biểu thị và phụ thuộc vào đối tượng ủng hộ nó. Các nhà quản trị sự thay đổi, hay “nhà doanh nghiệp của tổ chức” như một quan sát viên đã gọi, hoạt động trong một môi trường mang tính chính trị cao, đòi hỏi khả năng vận động, thương lượng, tổ chức cuộc họp, hợp tác và giành thắng lợi trong các cuộc bầu chọn. Nghĩa là, một ý kiến phải được đưa ra, các nguồn lực phải được yêu cầu hay sắp xếp lại, và những người khác phải đồng ý với các quá trình thay đổi trong những lĩnh vực riêng của họ.

Doanh nghiệp đòi hỏi các nhà quản trị và những nhân viên chuyên nghiệp phải là những con người sáng tạo. Và điều này không chỉ là tia lửa sáng tạo của thiên tài tạo ra ý tưởng mới mà còn là kỹ năng mà với nó, các nhà quản trị dịch chuyển bên ngoài các mối ràng buộc về công việc<sup>6</sup>.

Sự dịch chuyển bằng các kỹ năng và sự thận trọng này bao gồm việc xây dựng những mối quan hệ với những ai chống đối lại sự thay đổi và thậm chí bao gồm việc chiến thắng những đối thủ tiềm năng. Hơn nữa, nó có thể đòi hỏi việc nhìn nhận lại những mục tiêu thay đổi nhằm xem xét thực tế và những hạn chế của môi trường tổ chức đặc trưng (xem Chương Năm).

## **7. Phác thảo một kế hoạch thực thi**

Một kế hoạch thực thi là một cách thức biến đổi một tầm nhìn thành những nhiệm vụ cụ thể, có thể thực hiện được. Một khi mục tiêu tầm nhìn đã được thiết lập, kế hoạch sẽ tạo ra những bước đi thực tế để đạt được mục tiêu đó. Điều này có thể cũng tỉ mỉ như một lịch trình hàng ngày đưa ra các hành động trong một vài tuần đầu tiên trong quá trình thay đổi và vẽ ra những mục tiêu cụ thể vào mỗi tháng, hoặc cũng có thể mơ hồ như một cơ cấu cứng nhắc tạo ra một cảm nhận chung về phương thức hoạt động trong một vài năm tới. Dù bằng cách gì đi nữa thì kế hoạch thực thi vẫn nên tạo ra một bản kế hoạch chi tiết để giúp các nhà quản trị có thể thảo luận những thách thức phía trước. Để kiểm tra xem liệu kế hoạch của bạn có khả thi hay không, hãy tự hỏi mình

những câu hỏi sau:

1. Liệu kế hoạch có súc tích, rõ ràng không? Có liệt kê các bước cần hành động không?
2. Liệu kế hoạch được viết ra có được giao cho đúng nhóm nhân sự hay không nhằm đạt được sự hỗ trợ?
3. Kế hoạch được viết ra có bao gồm đủ liệu của một nhóm làm việc sáng tạo thích hợp hay không?
4. Những cá nhân ảnh hưởng đã được kiểm tra về những dữ liệu của mình?
5. Mẫu kế hoạch được viết ra có phù hợp với tổ chức hay không?
6. Có hơn một phương pháp được tận dụng để làm cho kế hoạch trở nên rõ ràng?
7. Có cả hệ thống chính thức và không chính thức để tăng thêm sự tin tưởng và sự hỗ trợ cho kế hoạch?

Trên thực tế, lời răn về kế hoạch thực thi này bao hàm nhiều cách quản lý dự án có giá trị theo kiểu cũ. Ba công ty sau đã có những mô hình về vai trò, tất cả những mô hình này đều lại sức sống cho công ty của mình. General Electric đã tạo ra một quá trình giải quyết vấn đề có tính kỷ luật trong vòng hai ngày, được gọi là "workout" - một quy trình có tốc độ nhanh, đơn giản và tự tin trong hành động. IBM đã phát triển một quy trình tương tự được gọi là "ACT" (cùng nhau thúc đẩy sự thay đổi) - một chương trình được tái thiết kế nhằm xây dựng khả năng xác định những cơ hội cải tiến và hành động ngay lập tức. Cuối cùng, Novartis, một trong những công ty dược phẩm lớn nhất, đã đẩy mạnh quá trình cải tiến, trao quyền và phát triển một sáng kiến thay đổi, được gọi là "FAR" (hành động nhanh để tạo ra kết quả).

Mỗi sáng kiến thay đổi này được mô tả bằng những quy trình cẩn trọng, những luật lệ đặc biệt, những nguyên tắc, đồng thời vẫn khuyến khích một cách nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ, trao quyền không theo cách truyền thống, và những cách tiếp cận không tuân theo cơ chế công kênh. Có những kế hoạch được viết ra, những mục tiêu, những nguồn lực tận tâm, và những quá trình được bố trí hiệu quả. Do đó, những mục tiêu thay đổi, phương pháp, kế hoạch làm việc, và những trách nhiệm giải trình sẽ tạo nên sự thành công trong việc thực thi.

Jack Welch, cựu giám đốc điều hành nổi danh của General Electric, đã cảnh báo trước rằng:

Trước tiên, mỗi khi đã được viết ra, một tài liệu chiến lược có thể đảm nhận được sứ mệnh của chính nó, và nó có thể chưa sẵn sàng thích ứng với sự linh động đối với những thay đổi sẽ xuất hiện trong vòng 5 năm nữa. Thứ hai, bản thân tài liệu có thể trở thành một bài tập đồ họa. Một tổ chức có thể bắt đầu tập trung vào hình thức hơn là cốt lõi.\*

Do vậy, nhiều tổ chức đã thông qua một cách tiếp cận “sẵn sàng, nhiệt huyết, mục tiêu”, cách tiếp cận đã được so sánh với tên lửa hành trình có thể được xác định trong khi vẫn đang bay trên không và nhắm tới đạt mục tiêu của nó. Nói cách khác, hãy bắt đầu hành động, trải nghiệm, học hỏi, và xác định lại phương hướng nếu cần thiết - nhưng đừng trở nên bị ghi chặt trong một kế hoạch hay quá trình lập kế hoạch đến nỗi bạn trở nên quá cứng nhắc.

Ngoài ra, những cách tiếp cận cực kỳ cẩn thận, tỉ mỉ có thể ngày càng trở nên hiếm thấy khi tốc độ thay đổi tăng nhanh. Việc chờ đợi một kế hoạch hoàn hảo hay một phương án giải quyết lý tưởng có thể trở thành nguyên nhân cho việc không dám đổi đầu với sự thay đổi cần thiết. Một phần quan trọng trong quản trị sự thay đổi là biết được đâu là lúc dốc sức chuẩn bị, và đâu là lúc cần thiết để tiến lên và sau đó gặt hái thành công.

## **8. Phát triển những cấu trúc và sự tăng cường hiệu quả**

Việc phát động một nỗ lực thay đổi có thể là một lời cảnh tỉnh khiêm nhã. Một số công ty đã thông báo sự cần thiết phải thay đổi, dán các khẩu hiệu trên các tấm bảng thông báo, và sau đó ngồi đợi thời điểm sự thay đổi xảy ra. Về cơ bản, sự thay đổi trong tổ chức sẽ không xảy ra trừ khi tổ chức đó tin rằng nó phải thay đổi hay đang sẵn sàng thay đổi. Điều này thường được nhận biết qua những thay đổi trong nhiều hệ thống và cơ cấu, và tiêu biểu cho sự thay đổi toàn diện.

Những cơ cấu như vậy có thể bao gồm những thay đổi trong việc tuyển dụng, các chương trình đào tạo, con đường sự nghiệp, hệ thống đánh giá đo lường và thưởng, cơ cấu tổ chức, đội chuyên trách, vv và vv. Chúng cho phép tổ chức thay đổi bằng cách thiết lập các cơ cấu và những cơ chế hỗ trợ cách thức hoạt động mới, và giải thích cho tính chất quan trọng của nỗ lực bằng cách tạo ra sự biến đổi đòi hỏi nhân viên hành động một cách khác nhau nhằm hoàn thành công việc hay được tuyên dương. Do đó, tổ chức được “truyền điện” để gắn chặt hơn với những thay đổi mong đợi. (xem Chương Tám và Chín.)

Một cách tài tình, một công ty chú trọng sự thay đổi sẽ sử dụng nhiều cơ cấu có khả năng đáng kể nhằm tăng cường sự thay đổi. Chẳng hạn, sau đây là

danh sách một số bước mà một công ty chế tạo của Mỹ đã nắm bắt trong ba năm đầu tiên nhằm đạt được sự thay đổi:

- Thiết lập các cuộc họp hàng tuần với sự tham dự của những nhà quản lý nguyên vật liệu, sản xuất, kiểm tra chất lượng nhằm cải thiện thời hạn giao hàng đúng thời hạn.

- Tái cấu trúc lại đội ngũ quản lý, cử các phó chủ tịch tham dự những khóa đào tạo về quản lý.

- Phát động sự giao tiếp trong toàn công ty, sự công nhận, chương trình chất lượng bao gồm hộp thư góp ý hàng quý của nhân viên, phần thưởng, và những cuộc họp hàng tháng cho các nhà quản lý cũng như giám sát viên.

- Yêu cầu những đơn vị kinh doanh cá nhân hoàn thành quá trình lập kế hoạch, bao gồm việc tuyên bố sứ mệnh, việc phân tích thị trường, và những chiến lược hay hành động được đề xuất.

- Trình bày các chương trình cập nhật bằng video hàng quý tóm lược các quy trình cũng như các thành tựu như là một phần trong chiến lược truyền thông.

- Cử các vị phó chủ tịch và những nhà quản lý cấp trung tham dự những khóa đào tạo để họ có những kỹ năng trong lĩnh vực quản trị sự thay đổi.

- Xóa bỏ những rào cản thách thức nhân viên, ảnh hưởng đến chất lượng và thành tựu.

- Thiết lập một mạng lưới hội đồng tư vấn để tập trung vào sáu phạm vi chiến lược: sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, mục tiêu, sự hiểu biết, đào tạo và sự công nhận.

Những bước mà công ty này đảm nhận là hiện tượng phổ biến đối với một tổ chức nỗ lực xây dựng quy trình thay đổi có quy mô, từ những khóa đào tạo quản lý thực tế đến các chương trình khích lệ như các giải thưởng, phần thưởng. Trong quá trình này, các nhà quản lý thuyết phục nhân viên của mình rằng công ty đang chú trọng vào sự thay đổi.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty lại có xu hướng không chú ý tới những người có khả năng có thể đẩy mạnh hay tạo ra bước chuyển biến sang một cách thức thực hiện mới. Minh họa 11.5 gợi nhắc cho bạn rằng có một tập hợp những đòn bẩy, nhưng những đòn bẩy đó phải cùng một phương hướng, cùng song hành với quá trình thay đổi.

## 9. Tiếp xúc, gắn bó với mọi người, và sự chân thành

Khi nhiều công ty chuyển đổi từ cách thức trên-xuống sang cách thức

thay đổi tập trung vào bậc thấp nhất hay bậc trung của tổ chức thì nhu cầu giao tiếp, sự trung thực trở nên thiết yếu hơn. Châm ngôn ở đây khá đơn giản: truyền đạt, truyền đạt, truyền đạt và sau đó lại truyền đạt cùng một thông điệp! Các nhà quản lý và nhân viên không thể dẫn dắt sự thay đổi trừ khi họ hiểu mục tiêu của sự thay đổi cũng như động lực đằng sau đó, và nó sẽ có ý nghĩa như thế nào với công ty. Hoặc là họ cũng sẽ không thành công nếu như khám phá ra rằng các nhà quản lý cấp cao đang lừa dối họ về những gì mà sự thay đổi sẽ mang lại.

Đối với nhiều công ty, việc cải thiện thông tin có thể đơn giản như việc nói cho nhân viên về những quyết định ảnh hưởng đến họ hơn là làm họ ngạc nhiên với những hành động lúc đầu chưa được giải thích hay cho phép thông tin lọt ra ngoài qua những lời đồn đại. Người quản lý có thể do dự với những thông tin về việc sa thải, tái cơ cấu hay những hành động với ý nghĩa phủ nhận, do vậy tâm trạng lo lắng do sự mơ hồ và chuyện ngổ lêng đôi mánh còn dễ gây tổn thương cho những người lao động hơn là những sự thật khắc nghiệt. Khi thiếu những thông tin đáng tin cậy, tổ chức có thể hình dung ra một tình trạng tồi tệ nhất.

Sự tham gia của mọi người có thể xuất hiện dưới nhiều dạng thức, từ việc thu hút nhân viên vào quá trình ra quyết định đến việc hình thành các đội nhằm bắt tay vào những vấn đề đặc biệt và làm cho nhân viên trở thành những nhân tố chính trong việc tạo ra sự thay đổi. Nhiều công ty đã nỗ lực sử dụng các cuộc họp giải quyết vấn đề nhằm thu hút người lao động tham gia vào quá trình xác định những thay đổi cũng như những hành động cần thiết.

Nhưng hình thức đối thoại này không xảy ra một sớm một chiều. Các tổ chức lớn thường được biết đến như là những đơn vị thiếu sự tin cậy với việc tạo ra những hình tháp khổng lồ cản trở sự giao tiếp liên chức năng hay việc gây trở ngại cho những sứ giả của các thông điệp chính. Do đó, điều đòi hỏi ở đây là tinh thần mạo hiểm, một vài quá trình đào tạo về cách thức lắng nghe và liên lạc, ngay cả một ngôn ngữ hay một biệt ngữ mới - những điều sẽ cho phép xuất hiện một phương thức liên lạc mới. Cuối cùng, điều này sẽ dẫn dắt các nhà lãnh đạo dũng cảm - những người có thể ban thưởng cho những ai sẵn lòng chỉ dẫn.<sup>9</sup>

Thông tin đặt nặng vào nhu cầu thay đổi trong bối cảnh của môi trường khách quan đặc biệt hữu dụng, bởi điều này giải thích cho nhân viên rằng sự thay đổi không bị sai khiến bởi những sai lầm nội bộ - có thể là những sai lầm của chính họ - mà là bởi hàng loạt các yêu cầu. Hơn nữa, sự giao tiếp không nên dừng lại một khi thông báo đầu tiên về sự thay đổi được đưa ra. Đúng hơn

là nhân viên cần được thông tin về vấn đề tranh luận nhằm hiểu và hỗ trợ quá trình đang phát triển.

Cuối cùng, sự chân thành là một phần quan trọng trong một mối quan hệ giao tiếp tốt, đặc biệt là khi nhân viên đang cố gắng hiểu cách làm việc mới. Nếu các thành viên trong một tổ chức cảm thấy mình không được biết sự thật, họ sẽ trở nên nghi ngờ về toàn bộ quá trình thay đổi.

Chẳng hạn, trong một công ty, một nhà quản lý cấp trung nhiệt tình chịu trách nhiệm về việc đào tạo nhân viên trong một chương trình chất lượng tổng thể. Theo như đề nghị, ông ta đã nói với công nhân rằng họ sẽ được trao quyền để xác định cũng như ổn định các vấn đề trong chính môi trường làm việc của họ. Sự phản hồi ban đầu đối với quá trình đào tạo thật là nhiệt huyết, và nhiều cá nhân đã đề xuất những thay đổi thực tế đáng lẽ ra đã chứng tỏ được hiệu suất của chúng. Tuy nhiên, dù đã phát ngôn về sự trao quyền và sự thay đổi, nhà quản lý này vẫn mất hàng tháng để thực thi ngay cả những thay đổi nhỏ nhất được gợi ý bởi nhân viên. Sự chỉ trích đã nhanh chóng thay thế lòng nhiệt tình ban đầu, và người quản lý chịu trách nhiệm về quá trình đào tạo đáng phải từ chức hơn là cứ tiếp tục tạo ra những lời hứa hẹn mà ông ta đã không thể đáp ứng.

Sự giao tiếp chính là cơ hội nhằm tạo ra sự kiên định, sự trung thực, và những mong đợi thực tế. Nếu được thực hiện tốt, nó sẽ xúc tiến sự thay đổi một cách đáng kể. Ngược lại, nó sẽ làm "trật bánh" toàn bộ quá trình thay đổi. Để tìm hiểu những ý kiến xung quanh việc thu hút nhiều người trong nỗ lực thay đổi, hãy xem "*Beyond change management*"<sup>10</sup>.

## 10. Kiểm soát, sàng lọc, và sự thay đổi mang tính thể chế hóa

Tất cả những nỗ lực thay đổi đòi hỏi sự giám sát cẩn thận quy trình thay đổi cũng như những sàng lọc thích hợp. Sự kiểm chuẩn giữa chừng xuất hiện bởi nhiều nguyên nhân, đó là cảm giác mệt mỏi, những ưu tiên đan xen, sự ổn định hay những thay đổi trong vai trò lãnh đạo. Trên thực tế, nó thường ở điểm giữa của một chương trình thay đổi kéo dài từ 4 đến 7 năm giống như một cuộc thi chạy ma-ra-thon mà người đua trải nghiệm được sự khúc mắc trong việc dẫn đo liệu họ có thể kết thúc cuộc đua?

Nhưng, trong trường hợp này, những tay đua tầm cỡ thế giới lại đặt ra một câu hỏi khác: Làm thế nào để chúng ta có thể tăng tốc để kết thúc đường đua? Do vậy, thách thức để đào sâu hơn và tìm thấy nhiều sức mạnh hơn chính là chìa khóa làm cho sự thay đổi có thể kéo dài. Điều mà những công ty

có làm cơ thể giới thực hiện đó là cống hiến hết mình vào nhiệm vụ, thiết lập lại mục tiêu khi cần và duyệt lại kế hoạch của mình.

Tuy nhiên, điều đòi hỏi hơn là thể chế hóa sự thay đổi, bởi không phải do sự thay đổi đặc biệt khiến cho một tổ chức nên thể chế hóa, mà là ý thức về một quá trình thay đổi không ngừng. Thách thức thực sự đối với các nhà quản lý chính là tạo ra một tổ chức dễ linh hoạt sự thay đổi, đủ linh hoạt đến những đòi hỏi của môi trường đang tăng lên, và có động cơ để có những bước cải tiến không ngừng.

Một công ty truyền thông mới nổi đã bắt đầu thách thức với một trách nhiệm chính và nhận ra rằng hãng này phải linh động nhất trong cách cải tiến, và phải là đầu thủ dễ thích nghi nếu như muốn thành công. Công ty nhất thiết phải xây dựng một nền văn hóa chứa đựng tinh thần gắn kết với sự thay đổi, tượng trưng cho những nguyên lý sau:

1. Chúng ta chuyển động nhanh. Các cá nhân có sức mạnh để tạo quyết định, có những hành động và phải thực hiện việc báo cáo hay nghiên cứu ở mức tối thiểu.

2. Chúng ta phải có sự vận động ngược chiều. Cho dù bất cứ thứ gì là bình thường, được mong đợi hay truyền thống thì chúng ta vẫn thay đổi.

3. Chúng ta thể chế hóa sự thay đổi. Nhân viên thay đổi công việc hai năm một lần, và không có các biểu đồ tổ chức, các bản mô tả công việc, các sổ sách nguyên tắc hay không một tuyên bố về chính sách.

4. Chúng ta khuyến khích sự sáng tạo. Các cá nhân được giao phó trách nhiệm và được trao quyền.

5. Chúng ta mong muốn có sự thay thế nhân viên. Khi trở nên nhàm chán trong một công việc, người lao động nên chuyển sang một công việc khác. Họ có thể tìm một công việc khác trong một lĩnh vực khác hoặc rời công ty và trở lại khi thời gian thích hợp và không đánh mất một phúc lợi nào.

6. Đôi khi, chúng ta cho rằng không cần đưa ra quyết định. Đôi khi tốc độ phát triển quá nhanh nên tốt hơn hết là nên xem xét cũng như chờ đến khi nào có cơ hội thích hợp và phát triển sản phẩm thích hợp.

7. Chúng ta không tự kiêu rằng mình đã biết tất cả. Chúng ta biết rằng không phải lúc nào chúng ta có thể làm tốt được mọi điều. Chúng ta sẽ tạo ra sai lầm, và chúng ta sẽ học hỏi từ đó. Chúng ta là người theo chủ nghĩa quân bình.

8. Chúng ta khẳng định rằng công việc phải thú vị. Bạn phải cảm thấy



rằng mình tạo ra sự khác biệt.

9. Chúng ta khuyến khích mọi suy nghĩ và chúng ta thay đổi cung cách. Sự đa dạng về đội ngũ nhân sự dẫn đến nhiều sự cải tiến hơn.

10. Chúng ta biết rằng không có gì là mãi mãi trừ sự thay đổi. Chúng ta nhận ra rằng sự suy tàn sẽ bắt đầu ngay khi một ý tưởng hay một tổ chức ra đời.

11. Chúng ta học hỏi từ tương lai nhiều hơn là từ quá khứ. Hãy hình dung về chính bạn ngay từ bây giờ, và suy xét về điều bạn muốn thực hiện cách đây 5 năm.

Những nguyên lý này minh họa cho định hướng tạo ra sự thay đổi đối với những cách thức làm kinh doanh mới. Chúng không muốn bị đóng khung trong những biểu đồ tổ chức, những thủ tục, hệ thống nhân sự, hay những quan điểm tạo ra thủ tục. Đúng hơn, mọi thứ chúng làm đều hứa hẹn tạo ra sự sẵn sàng và khả năng thay đổi. Nghe có vẻ không thực tế nhưng tinh thần của nó lại chuyển tải một thông điệp về quá trình thay đổi không ngừng.

## ĐỨC TIN

Làm theo 10 điều răn chính là một hành động cần đến sự nhiệt huyết, nhưng ngoài ra vẫn còn có những lưu ý khác cho một “đức tin”.

Điều đầu tiên liên quan đến khả năng thực hiện điều này không chỉ từ những nỗ lực thay đổi ưa thích của bạn, mà đồng thời còn về nhiều nhiều thay đổi. Và điều thứ hai liên quan đến việc tăng thời gian để thực hiện những bước này. Do vậy, cả việc thể chế hóa của khả năng thay đổi và sự đẩy mạnh quá trình nhằm đạt được sự thay đổi một cách nhanh chóng hơn sẽ gặt hái được nguồn lợi to lớn.

Việc thể chế hóa sự thay đổi đòi hỏi cả việc tái tạo lại các cơ cấu tổ chức và các hệ thống cũng như việc xác định lại văn hóa và ý thức của tổ chức. Tại đó tiềm ẩn sức mạnh nhằm thủ tục hóa cách quản lý sự thay đổi và phát triển nền tảng kỹ năng trong suốt tổ chức. Và điều cốt lõi này chính là điều chúng ta hướng tới trong phần đầu của sơ đồ về khả năng thay đổi dựa trên một nền tảng tiếp diễn. Điều này có thể được tìm thấy tại Singapore Airline, một công ty đã đảm nhận quá trình cải tiến không ngừng trong hơn 20 năm và duy trì ở vị trí số 1 trong con mắt người tiêu dùng. Chính Citibank, bây giờ là Citigroup đã đi theo con đường này - chúng luôn là đầu não trong những thay đổi táo bạo, dẫn đầu ngành công nghiệp. Và tất cả những thay đổi này - dù là thay

đổi chiến lược, hay thay đổi hoạt động, hay văn hóa - đều được hỗ trợ bởi các nhà lãnh đạo đã được lựa chọn, được đào tạo để không sợ sự thay đổi và dẫn đầu trên thương trường.

Việc đẩy mạnh sự thay đổi bao gồm việc rút ngắn thời gian chu trình trong quá trình thực hiện sự thay đổi nhưng không bỏ qua nó.<sup>11</sup> Nếu việc thực hiện sự cạnh tranh diễn ra thuận lợi hơn bản chất của quá trình thay đổi thì phần thưởng sẽ là khả năng xây dựng sự thay đổi nhanh như có thể. Các tổ chức thành công hơn đều tìm cách đẩy mạnh trong 3 khía cạnh: tăng cường sự thúc bách, tập trung vào tinh thần mạo hiểm, trải nghiệm hành động và vai trò lãnh đạo cá nhân.

Để rút ngắn thời gian tạo ra sự gấp rút trong quá trình thay đổi (còn gọi là *giai đoạn cao trào*), thì mọi người thường liên hệ một cách chu kỳ hơn với thông tin liên quan đến các đối thủ, các cổ đông, khách hàng và các nhân viên - tất cả đều kích thích sự thay đổi. Ngoài ra, họ còn rút ngắn thời gian để đạt được sự hứa hẹn bằng cách điều khiển những lĩnh vực dễ lĩnh hội, bằng cách đương đầu với rủi ro ngoài quá trình thay đổi, bằng việc thử nghiệm mà qua đó không kiểm điểm sự thất bại mà là thưởng công cho việc học hỏi và hành động, còn hơn là việc phân tích và lập kế hoạch thừa thãi. Cuối cùng, những tổ chức như vậy được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo luôn cố gắng hiến thời gian, sự tập trung và những nguồn lực để đảm bảo rằng có một sự đầu tư thực sự nhằm làm tăng khả năng về một lợi ích thực sự. Thường thì các quá trình thay đổi được thực hiện một cách miễn cưỡng hay là khi một trong những điều ưu tiên lại quá rườm rà.

Do vậy, đức tin trong quản trị sự thay đổi chính là việc tạo ra khả năng chuyển động một cách trôi chảy hơn, nhanh chóng hơn trong nhiều thay đổi diễn ra đồng thời. Trên thực tế, thuật ngữ *đức tin* hàm ý một nỗ lực vượt giới hạn và một điều gì đó tùy ý, có thể là một cách dùng từ sai. Nếu điều này không được thực hiện, và sự thay đổi phải mất quá nhiều thời gian, hay không phải là một phần trong cơ cấu của một công ty, thì chúng dường như sẽ trở nên hỗn độn, gây bức dọc, và làm nảy sinh một chủ nghĩa tiêu cực sẽ tác động một cách trầm trọng đến khả năng tạo ra sự thay đổi "trong thời gian tới". Sẽ có nhiều thời điểm tiếp sau, tất nhiên, "hành lý" càng nặng hơn thì nó sẽ mất nhiều thời gian hơn để thuyết phục, hỗ trợ, ban hành...Do đó, có thể có ít lựa chọn nhưng tạo ra thể chế và gia tốc của các yêu cầu, nếu không muốn nói rằng đây là điều răn thứ 11.

## ĐƯƠNG ĐẦU VỚI SỰ THAY ĐỔI VÀ SỰ ĐỐI KHÁNG

Thậm chí nếu được thực thi tốt, 10 điều răn trên sẽ không thể chuyển hóa sự thay đổi thành quy trình dễ dàng và êm ả. Trên thực tế, tôi muốn nhắc nhở hai điều tới các nhà quản lý – những người đang thực thi sự thay đổi: Nếu không định đương đầu với sự đối kháng thì bạn không thể tiến xa được; và nếu bạn không định coi sự thay đổi là điều mà cá nhân bạn muốn trải qua trong việc thực thi công việc, và nếu không chịu đựng được, bạn sẽ không được coi là một phần của cách giải quyết vấn đề.

Như vậy, điều quan trọng là hiểu được cách thức mà mọi người thường phản ứng với sự thay đổi cũng như cách thức mà sự thay đổi đó được kiểm soát ra sao. Tuy nhiên, xin cũng đừng lạc quan về sự đối kháng.

**Bảng 11.2. Bốn mươi bốn lý do để không thực thi sự thay đổi**

1	Chúng tôi đã thử làm trước đó rồi.	24	Chúng tôi chẳng đủ nhân sự.
2	Cái nhiệm vụ này rất khác.	25	Việc này không có ngân sách.
3	Nó tốn kém quá.	26	Cái này nghe hay đấy, nhưng mà không thực tế.
4	Cái này nằm ngoài phạm vi trách nhiệm của chúng ta.	27	Đề nghị thêm về chuyện này đã.
5	Tất cả chúng tôi đều bận bịu.	28	Quản lý cấp cao không bao giờ làm việc đó.
6	Đấy không phải việc của tôi.	29	Cứ viết ra giấy đi.
7	Thật là cực đoan để thay đổi.	30	Chúng ta đã thua lỗ trong kế hoạch dài hạn.
8	Chúng tôi đâu có thì giờ.	31	Việc này chưa từng được thử nghiệm trước đó.
9	Không có đủ sự hỗ trợ.	32	Xếp chuyện đó lại đi.
10	Chỗ chúng tôi hẹp quá không hợp với việc này.	33	Lập ra ban xem xét vấn đề này đi.
11	Điều này là không thực tế đối với dân kinh doanh.	34	Đã có ai thử làm vậy chưa?
12	Công chúng sẽ không bao giờ mua thử đó.	35	Những gì anh thực sự nói là ...
13	Công đoàn sẽ gào lên cho mà xem.	36	Có thể điều đó sẽ hiệu quả cho bộ phận của anh, chứ không hiệu quả ở chỗ tôi.

14	Chúng tôi chưa từng làm cái này bao giờ cả.	37	Ban điều hành sẽ không bao giờ...
15	Việc này trái ngược với quy định.	38	Anh có nghĩ là chúng tôi nên xem xét vấn đề kỹ lưỡng trước khi hành động không?
16	Mọi thứ quá đốn dập.	39	Quên xử chuyện này đi!
17	Chúng tôi không có quyền hạn gì.	40	Nó chẳng có nghĩa lý gì đâu.
18	Cái này đúng là kiểu thấp ngà.	41	Tôi biết có một nhân viên đã từng thử làm vậy rồi.
19	Hãy quay trở lại thực tế.	42	Chúng tôi thường thực hiện bằng cách của mình.
20	Đó không phải là vấn đề của chúng tôi.	43	Việc đó thật sự là phức tạp.
21	Việc gì phải thay đổi? Mọi thứ đang tốt đẹp thế này cơ mà!	44	Vì chủ tịch sẽ nói gì nhỉ?
22	Anh nói đúng, nhưng...		
23	Anh còn có những hai năm phía trước cơ mà.		

Một số lý do nghe có vẻ tự nhiên và chính đáng, thậm chí là hữu ích trong khi số khác thì biểu thị những rào cản thực sự - những rào cản cần phải vượt qua hoặc loại bỏ. Lý do để không hành động thì thật là nhiều. Minh họa 11.2, *Bốn mươi bốn lý do để không thực thi sự thay đổi* trông vừa buồn cười, nhưng ở một khía cạnh nào đó lại phản ánh đúng thực tế. Bởi vì sự thay đổi không phải là chuyện dễ dàng gì, nhiều doanh nghiệp thực hiện việc thay đổi nhằm trì hoãn hoặc phủ nhận điều chắc chắn sẽ phải xảy ra.

Sự đối kháng đối với việc thay đổi là một hiện tượng không mới như chính lịch sử của nó. Nó phản ánh một số nguyên tắc chung của loài người. Nhân loại là những sinh vật tồn tại theo thói quen cũng như tổ chức nơi họ cư trú. Hơn nữa, loài người có xu hướng thực hiện những lựa chọn có lý trí, và bởi vậy, trước khi tuân theo sự thực thi thay đổi, họ muốn được đảm bảo rằng sự thay đổi đó sẽ mang lại lợi ích cho họ. Và nếu không có được sự bảo đảm này, họ sẽ viện hết cớ nọ đến cớ kia để lẩn lữa thực hiện sự thay đổi.

Từ các nguyên tắc đơn giản này, chúng ta thường suy ra những kết luận sai lầm làm ngăn trở khả năng của chúng ta trong việc quản lý sự chống đối cũng như việc vượt qua nó. Sau đây là một số sai lầm thường gặp:

**Sai lầm thứ nhất:** *Tre già khó uốn.*

Những nhân viên lớn tuổi hơn thường là những người sống và làm việc theo thói quen, và chúng ta thường giả định rằng, họ là những người không sẵn sàng cởi mở cho việc thay đổi. Tuy nhiên, có một dấu hiệu đáng lưu ý là một số người lớn tuổi lại háo hức mong chờ các cơ hội để thay đổi và thường có cảm giác chán nản với những cung cách cũ. Hơn nữa, cho dù điều này có thể là khó khăn để dạy họ các kỹ năng mới, song đó là chuyện hoàn toàn có thể.

Đây là dấu hiệu cho thấy rằng, các kỹ năng mới trong tổ chức (ví dụ các phương pháp tiếp cận và phục vụ khách hàng) có thể được giảng dạy cho các nhân viên lâu năm.

**Sai lầm thứ hai:** *Những lời than phiền và sự quăm tâm về chuyện thay đổi do những kẻ chống đối khơi mào.*

Việc gán cho một ai đó biệt danh “kẻ chống đối” có thể là một sự tiên đoán. Nó mang nghĩa miệt thị (lỗi thời, không hợp mốt) và có thể biến một ai đó thành kẻ chống đối thực thụ. “Mối quan tâm” ban đầu có thể được hiểu là khát khao hỗ trợ sự thay đổi chứ không phải gây trở ngại cho sự thay đổi đó. Những mối quan tâm này xứng đáng để lắng nghe vì chúng thường bao hàm những vấn đề chính đáng – những vấn đề có thể bị phớt lờ.

**Sai lầm thứ ba:** *Hoặc là bạn đồng hành cùng “chương trình” mới, hoặc là không.*

Các chuyên gia quản lý sự thay đổi thiếu kiên nhẫn giả định rằng những người khác sẽ coi lợi ích của sự thay đổi như những gì họ thực hiện. Những gì họ quên là điều đó có thể tốn thời gian, thông tin và kinh nghiệm trước khi họ rút ra được kết luận. Trở nên cố chấp và bắt buộc mọi người trở thành phe chống đối có thể làm gia tăng mức độ chống đối. Và bằng việc thực hiện hành động đuổi việc nhân viên, các chuyên gia quản lý đang đối mặt với nguy cơ đánh mất kinh nghiệm quý báu cũng như các nguồn lực.

**Sai lầm thứ tư:** *Những người chống đối luôn là những kẻ nhìn thấy sự chống đối ở người khác chứ không phải ở bản thân mình.*

Thường thì xu hướng này khá nổi trội. Những người chống đối thường nhìn thấy sự chống đối ở người khác và phủ nhận điều đó ở mình. Nói một cách khác, chúng ta thường thói phồng những thói tật của người khác và không thừa nhận những thói tật đó ở mình. Điều này có thể là một cái bẫy nguy hiểm trong kỷ nguyên mới, khi mà một số sự thay đổi không yêu cầu tất

cả mọi người phải thay đổi theo cách này hay cách nọ và trải nghiệm sự đối kháng trong bản thân họ.

**Sai lầm thứ 5:** *Chỉ bằng cách thay đổi hệ thống lương thưởng, con người ta mới nhất nhất nghe theo.*

Sức mạnh của sự động viên tài chính và sự nghiệp là điều không thể phủ nhận, tuy nhiên, chúng ta thường quá phụ thuộc vào việc này. Mặc dù nhiều người chống đối sẽ bị ảnh hưởng của chế độ khuyến khích, song các hành vi của họ có thể thay đổi mà không cần có sự thay đổi song hành trong tâm hồn và trí tuệ. Như vậy, khả năng chịu đựng sự thay đổi sẽ trở nên đáng ngờ. Hơn nữa, điều này hiếm khi khả thi để tạo ra sự thay đổi đúng lúc và có hiệu quả cao hệ thống thưởng khi sự thay đổi được khởi xướng. Các hệ thống thưởng thường được sử dụng như những nguồn lực giúp củng cố tổ chức. Khi tin tưởng vào sự thay đổi, người lao động sẽ đi đến cùng, bất chấp sự khuyến khích đó là không thích hợp, với kỳ vọng rằng rốt cuộc hệ thống này sẽ phù hợp với thực tế.

Các sai lầm trên có thể gây ra nhiều hậu quả xấu không chỉ đối với các cá nhân thiếu tin tưởng mà còn đối với sự thành công của các nỗ lực thay đổi. Một phương pháp tiếp cận hiệu quả cần phải được tiến hành với việc phân tích nguyên nhân vì sao các cá nhân lại chống đối sự thay đổi.

Về bản chất, sự thay đổi bao gồm việc bác bỏ và phá vỡ những lề thói thủ tục thông thường, buộc mọi người kiểm tra lại công việc và kết quả công việc của mình cũng như cách thức họ trở nên phù hợp với tầm nhìn mới của tổ chức. Hơn nữa, việc trở thành một chuyên gia quản lý sự thay đổi không có nghĩa là bạn sẽ không còn chống đối lại sự thay đổi. Thực tế, bất chấp vị trí của bạn trong tổ chức là thế nào, bất chấp vai trò của bạn là ra sao trong quy trình thay đổi thì bạn cũng sẽ phải đương đầu với sự thay đổi cũng như sự trải nghiệm cảm xúc song hành với sự thay đổi đó. Quả thực, một phần của thách thức sự thay đổi không chỉ là việc thấu hiểu các phản ứng chính đáng và thường định đoán được của những người khác – những người đang thay đổi, mà còn là việc học hỏi để kiểm soát các phản ứng của chính bản thân bạn đối với cả quy trình.

Trong các tài liệu viết về sự thay đổi, các thành viên tham gia vào sự biến chuyển của tổ chức thường được ủng hộ để giang rộng vòng tay đón nhận sự thay đổi. Những ai đang kiểm soát sự thay đổi, cũng tương tự như những ai bị tác động trực tiếp bởi sự thay đổi (những người mà tôi gọi là “những người linh hội” sự thay đổi), đều được thôi thúc phải trở nên linh động trong việc không ngừng tìm kiếm các cách thức mới để hoàn thiện và nhìn nhận sự thay

đổi như một việc làm táo bạo thú vị đồng thời để trở nên “thịnh vượng nhờ sự thay đổi.”

Mặc dù những mô tả trên là những điều truyền cảm hứng song chúng ít chịu tác động tới cách thức mà hầu hết mọi người trải nghiệm sự thay đổi, cụ thể là những ai có ít vai trò trong quá trình thay đổi. Chỉ ít thì sự thay đổi mang tính tổ chức cũng khuấy động nhiều vấn đề gây tranh cãi: Tôi đang thực hiện tốt công việc của mình chứ? Tôi có phải thực hiện những công việc mới đòi hỏi không? Chỗ này vẫn sẽ là nơi làm việc tốt chứ? Tôi có bị mất quyền hạn và vị trí của mình không? Thông thường, những câu hỏi này gây nên sự xáo trộn: Đây là lỗi của tôi mà chúng ta phải thay đổi à? Mọi thứ sẽ vẫn như cũ chứ? Tôi vẫn có công ăn việc làm chứ?

Ngay cả sự thay đổi không gây ra sự đe dọa về công ăn việc làm cũng có thể tạo ra sự lo lắng. Chris Argyris, người đã viết một cách bao quát về vấn đề này, tranh luận rằng phản ứng của mọi người đối với sự thay đổi cứ như là đối với mối đe dọa và cố bảo vệ bản thân bằng việc sử dụng những gì mà họ gọi là “những lễ thói phòng thủ”<sup>12</sup>. Họ từ chối thảo luận các vấn đề trọng yếu làm họ chán nản. Trong khi các hành vi này có thể là sự phản ứng tự nhiên, họ thường đại diện cho sự thay đổi hữu ích của tổ chức.

Vậy những phản ứng điển hình đối với sự thay đổi là gì? Danh mục sau đây sẽ tóm lược một số xúc cảm mà người lao động có thể cảm thấy:<sup>13</sup>

- Sự buồn bã và cảm giác mất mát nhiều thứ: sự kiểm soát, sự ổn định, sự an toàn, bạn bè, vị trí công việc, niềm tin vào cấp trên và công ty, sự tự tin, lòng tự hào, sự kính trọng, sự mãn nguyện, quyền lực, điều kiện làm việc tốt, hoặc đơn giản là “cách thức cũ để thực hiện công việc.”
- Sự lo lắng về khả năng của họ trong việc đảm đương trọng trách và nhiệm vụ mới, sự hòa đồng với các đồng nghiệp mới, sự hài lòng về sếp mới, việc thích nghi với môi trường làm việc mới và hiểu rõ về tương lai của mình cũng như tương lai của công ty.
- Sự giận dữ (cay đắng) từ việc không được cảnh báo về sự thay đổi hoặc cơ hội đưa ra đề xuất của mình.
- Sự nhầm lẫn về giá trị của bản thân và cách thức đáp ứng những kỳ vọng cũng như các yêu cầu mới.
- Cảm giác tội lỗi về “sự sống sót” của mình trong khi các đồng nghiệp mất việc. Sự sợ hãi rằng tương lai của họ có thể không được thực sự bảo đảm.
- Cảm giác mất phương hướng và bất ổn về chức năng của mình trong

môi trường mới.

Những phản ứng này không gây ngạc nhiên cho chúng ta. Phần lớn mọi người tốn thời gian cho công việc hơn là cho các hoạt động khuấy động. Vì vậy, sự hài lòng mà họ nhận được từ công việc là cốt yếu đối với những gì mà họ cảm nhận được về cuộc sống nói chung. Nhiều người căn cứ vào việc tự hình dung của mình cho việc đánh giá mình sẽ có cảm nhận như thế nào về kết quả của mình nơi công sở; cảm giác về giá trị của họ có thể trở nên khó gỡ ra khỏi công việc được. Những người bị sa thải và không có khả năng tìm việc khác có thể trở nên suy sụp hoặc thậm chí còn muốn tự sát.

Thật may là phần lớn mọi người rất cuộc vắn thích nghi được với sự thay đổi. Ở đây có một số giai đoạn dự đoán trước được mà các công nhân trải qua trong quá trình tiêu hóa sự thay đổi. Một mô hình hữu hiệu đại diện cho cả chuỗi gồm bốn giai đoạn tương tự như giai đoạn mất mát người thân. Giai đoạn thứ nhất được ví với cú sốc, theo đó, người lao động phủ nhận rằng sự thay đổi đang diễn ra, ngăn ngừa nứu kéo trước việc chấp nhận rủi ro và trở nên rụt rè, nhút nhát. Giai đoạn thứ hai là giai đoạn trốn tránh phòng thủ, tiếp tục chống đối sự thay đổi, biểu hiện sự giận dữ đối với sự thay đổi.

Giai đoạn tiếp đến là sự thừa nhận, bao gồm sự thương tiếc những gì đã qua và chấp nhận điều gì đó mới mẻ xảy đến. Và cuối cùng là sự thích nghi và sự thay đổi, theo đó, sự hoài nghi, oán giận và nỗi sợ hãi sẽ được thay thế bằng lòng nhiệt tình cũng như sự cam kết.<sup>14</sup>

Thật đáng tiếc, nhiều công ty coi nhẹ các phản ứng bình thường này đối với sự thay đổi. Trong sự nhiệt tình của họ nhằm đón nhận những cái mới và gạt bỏ những cung cách cũ, họ cần sự cam kết tức thì đối với sự nghiệp. Điều quan trọng đối với các nhà quản lý ở giai đoạn giữa của quy trình không phải là sự kháng cự đối với những cảm dỗ dễ hiểu nhằm nhận diện những kẻ chống đối như những tên kẻ thù của sự thay đổi, hoặc như những kẻ không thiện tâm. Một cái nhìn cận cảnh hơn đối với nguồn gốc của sự chống đối có thể kéo theo các nguyên nhân chính đáng của sự bất mãn và những cảm xúc khác nhau được mô tả trên đây, và như vậy, sẽ dẫn đến sự thay đổi trong phương hướng hoặc sự thực thi – những điều rất cực cùng cố nỗ lực thay đổi một cách toàn diện.

Ngoài ra, ở đây cũng đưa ra các bước mà một tổ chức có thể chuẩn bị cho những cảm xúc đó và giúp đỡ các nhân viên gạt bỏ những cảm xúc tiêu cực này. Sau đây là một số bước hữu dụng mà các nhà quản lý có thể sử dụng nhằm vượt qua được sự chống đối của nhân viên:



1. *Lắng nghe, thông cảm, và công nhận những khó khăn.* Nhiều người chỉ muốn các mối quan tâm của mình trở nên chính đáng và được thừa nhận. Mặc dù có thể nhận ra rằng sự thay đổi là cần thiết, song họ phải gắng sức để chấp nhận điều đó. Việc gạt bỏ những mối quan tâm cũng như cảm xúc của họ rõ ràng sẽ khiến cho sự chống đối của họ tăng lên. Hơn nữa, điều quan trọng là lắng nghe và thấu hiểu được những gì nằm phía sau sự chống đối đó. Đây là vấn đề của ý chí hay là của kỹ năng?

2. *Truyền đạt thông tin chủ chốt.* Khi thông tin liên quan được cung cấp, mọi người ít lo lắng hơn, ít sợ hãi hơn và có thể tập trung vào các nguyên nhân của sự thay đổi. Cụ thể hơn, bạn nên nhấn mạnh các vấn đề cụ thể, ví dụ như công việc, trách nhiệm, hệ thống lương thưởng sẽ bị tác động bởi sự thay đổi ra sao. Điều này bao gồm cả những thay đổi tiêu cực. Sẽ là tốt hơn đối với các nhân viên nếu họ có được những bản báo cáo trực tiếp từ các nhà quản lý của họ chứ không phải phụ thuộc vào những lời đồn đại linh tinh.

3. *Hãy điều chỉnh mối quan tâm chính đáng cho hợp lý.* Hãy đào tạo và hỗ trợ các nhân viên của mình. Các mối quan tâm và nội dung hay quá trình của sự thay đổi có thể xuất hiện và chúng nên được quản lý. Khi cân nhắc việc làm này, hãy đánh giá nên thực hiện ở đâu. Hơn nữa, các mối quan tâm có thể liên quan đến sự riêng tư cá nhân cũng như khả năng cho sự thay đổi. Chương trình đào tạo và huấn luyện phải được coi là cần thiết.

4. *Tính đến những kẻ hoài nghi.* Những người hoài nghi sự thay đổi có thể thường trở thành những người ủng hộ sự thay đổi khi có vai trò trong quá trình, cụ thể là họ sẽ cảm thấy mình là một thành viên của sự thay đổi đó. Ví dụ, việc đưa những người hay hoài nghi vào Ban điều hành có thể là rất hiệu quả.

5. *Huy động sức ép từ những nhân vật có ảnh hưởng về chính trị cũng như các chính sách khuyến khích sự thay đổi.* Để tạo ra động cơ thay đổi, cần phải sử dụng nhiều chiến thuật gây sức ép thông qua những nhân vật có ảnh hưởng bằng các hành vi khuyến khích không được ưa thích lắm. Chiến thuật dùng mọi cách này nên được sử dụng như là một nỗ lực cuốn mọi người vào cuộc.

6. *Nếu tất cả các nỗ lực trên thất bại, nên chuyển đổi những nhân viên chống đối sang bộ phận khác hoặc thậm chí là cho nghỉ việc nhằm bảo đảm tiến trình đổi mới không bị cản trở.* Nếu bạn đã cố gắng hết sức nhằm nâng cao khả năng cũng như sự sẵn sàng của các nhân viên mà họ vẫn không thể đáp ứng những nỗ lực của bạn, bạn nên cho họ nghỉ việc.

Nói tóm lại, hình thức đối thoại trong giai đoạn đầu tiên là lôi kéo mọi người vào quá trình thay đổi. Khi hiểu được mục đích và ý nghĩa của việc này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu vì mục tiêu chung. Hơn thế nữa, cảm giác kiểm soát từ việc tham gia quá trình đổi mới giúp giảm nhẹ sự căng thẳng đối với sự thay đổi đó. Sự tham gia vào quá trình thay đổi có thể diễn ra bắt đầu từ các diễn đàn mở nhằm khuyến khích người lao động đưa ra các kế hoạch quản lý cho đến các đội nhóm chịu trách nhiệm cho việc thiết kế và thực thi sự thay đổi.

Cuối cùng, sự trung thực là cách thức tuyệt vời nhằm giảm sự căng thẳng đồng thời giúp mọi người đối đầu với sự thay đổi. Rõ ràng là các nhà quản lý cần phải trung thực với nhân viên của mình, vì sự sợ hãi trong việc truyền tải những thông tin không phổ biến hoặc các cảm giác đối đầu thường gây ra cho các nhà quản lý phải che đậy các thông tin quan trọng có liên quan, hoặc hoàn toàn cắt đứt nguồn thông tin. Những điều này thường tạo ra cảm giác tổn thương và mệt mỏi cho các nhà quản lý. Hơn thế nữa, nếu nhà quản lý có ý thoái thác trong việc cung cấp các thông tin xấu thì bất cứ thông tin tốt nào mà họ chia sẻ với nhân viên sẽ được xem như một sự ngờ vực. Một số công ty cho phép các nhân viên bị tác động bởi vấn đề nào đó được “trút giận” trong khi các nhà quản lý lắng nghe các nhân viên của mình giải bày, và như vậy, các nhân viên có thể trở nên nhẹ nhàng hơn sau khi “trút bầu tâm sự”.

Người lao động nên có các cơ hội thường xuyên nhằm nhận biết các vấn đề, các giải pháp đề xuất đồng thời nắm bắt được tiến độ của sự thay đổi. Các nhà quản lý nếu thật sự lắng nghe.

### **Dẫn dắt sự thay đổi – Miếng ghép cuối cùng của bài toán đó**

Lời khuyên này nhắm vào việc làm thế nào để tiến hành thay đổi mà gây ra ít tổn thương cho những người trong cuộc. Tuy nhiên, thực tế thì mọi người trong tổ chức đều bị tác động bởi sự thay đổi. Quá trình thay đổi này cần đến sự tham gia của các thành viên – những người mong muốn có sự thay đổi và sẵn sàng cho sự thay đổi đó. Mặc dù với tư cách là nhà quản lý, bạn có thể có nhiều quyền kiểm soát đối với cả quá trình thay đổi, song bạn sẽ phải đối mặt với thách thức song hành trong việc giúp những người khác đối mặt với sự thay đổi, bởi chính bạn cũng sẽ phải đối mặt với những sự kiện hay cảm xúc không lường trước được. Theo lời một nhà quan sát thì “để quản lý sự nhập nhằng và nghịch lý, các nhà quản lý tương lai sẽ phải phát triển các triết lý cũng như kỹ thuật quản lý – những điều cho phép họ đương đầu với sự hỗn

độn, những tình trạng mập mờ.”<sup>15</sup>

Những ai đang đảm đương nhiệm vụ dẫn dắt sự thay đổi có thể có cảm giác không được thoải mái, dễ dàng, đặc biệt nếu như họ phải gánh vác trách nhiệm cho sự sai sót trong phản ứng của người khác. Những từ điển hình sử dụng để mô tả sự trải nghiệm của việc trở thành cá nhân thay đổi bao gồm: gây căng thẳng, không rõ ràng, cô độc, bị tách biệt, lúng túng, thất vọng, đe dọa, sợ rằng bị xúc phạm và không thỏa ước vọng. Một chuyên gia tư vấn đã giải bày tâm sự của mình rằng “anh ta đã học được nhiều điều về việc yêu cầu được giúp đỡ trong thời gian này cũng như việc vì sao người ta cần có gia đình để trở về sau giờ làm việc hơn so với những gì anh ta biết trước đó.”<sup>16</sup>

Các nhà quản lý tương lai sẽ phải đối mặt với những vấn đề ngày càng phức tạp hơn so với các đồng nghiệp của mình một thập niên trước. Các thách thức được sắp đặt trong chương này sẽ minh chứng rõ nét cho điều này, rằng việc quản lý sự thay đổi là một công việc đòi hỏi khát khe. Những người thực thi sự thay đổi cần phải sẵn sàng để tiếp nhận sự thay đổi – thử nghiệm với các cơ cấu mới, các hệ thống mới và các viễn cảnh mới. Họ không nên băn khoăn lo lắng trước sự bất ổn và thay đổi đồng thời thu hút những người khác tham gia vào quá trình thay đổi. Họ không cần phải gắn bó với một phương pháp hay chương trình cụ thể mà nên sẵn sàng cho việc tái kiểm tra nhu cầu cũng như mục tiêu của tổ chức. Họ phải nên kiên nhẫn và bền bỉ.

Hơn thế nữa, sự thay đổi không chỉ được dẫn dắt bởi một cá nhân nào đó, nó còn có thể được dẫn dắt bởi một nhóm quản lý cao cấp, hoặc bởi một lực lượng cán bộ chủ chốt cấp trung hay thậm chí là bởi các nhóm công nhân được trao quyền cho việc phân tích công việc và môi trường làm việc của họ đồng thời tìm ra các cách thức tốt hơn cho công việc. Phương pháp quản lý sự thay đổi theo nhóm này đòi hỏi một độ nhạy cảm khác trong quản lý – sự nhạy cảm trong việc đánh giá khả năng của các cộng sự để từ đó tìm ra cách thức quản lý tốt hơn, hiệu quả hơn.

Trong mấy năm trước đây, thuật ngữ “tác nhân, cá nhân thay đổi” đã mang một ý nghĩa rộng hơn trong ngữ pháp sử dụng hàng ngày. Giờ đây, thuật ngữ này ít được sử dụng hơn và được thay thế bởi một từ khác, thông dụng hơn, phổ biến hơn: nhà quản lý sự thay đổi (manager hoặc leader). Vậy nhà quản lý đòi hỏi phải có những tố chất gì để có thể lãnh đạo thành công sự thay đổi? Cùng với khả năng phân tích và tổ chức hoạt động như là một phần thông thường trong đời sống tổ chức, nhà quản lý sự thay đổi cần có sự nhạy

cảm trong cung cách hành xử với các cộng sự, nhân viên của mình, có sự hiểu biết sâu sắc của một nhà tâm lý học, sức chịu đựng dẻo dai của một vận động viên ma-ra-tông, sự kiên trì của một người bền bỉ ngoan cường, sự độc lập của một ẩn sĩ và sự kiên nhẫn của một vị thánh. Và thậm chí nếu hội đủ tất cả các tố chất đó, nhà quản lý cũng không thể chắc chắn rằng mình sẽ thành công.

Dựa vào thức tế này, việc quản lý sự thay đổi có thể được coi là một nhiệm vụ bậc bèo. Đối với nhiều nhà quản lý, việc thực thi sự thay đổi có thể không chỉ là một sự trải nghiệm thú vị mà còn là một công việc mạo hiểm vô cùng mãn nguyện và mang lại cho họ cảm giác thích thú. Một vị quản lý từng giúp thiết lập chương trình cách tân hiệu quả cho một hãng hàng không đã mô tả sự trải nghiệm này: "Tôi đã thay đổi cách thức mà mình nhìn nhận cuộc sống cũng như kinh doanh đồng thời thay đổi cách thức quản lý của bản thân." Một nhà quản lý cấp trung khác mô tả cảm giác của mình trong giai đoạn diễn ra sự thay đổi đã phát biểu rằng: "Tôi như đã chết và thoát xác lên thiên đàng. Tôi thích cảm giác thăng hoa này và không muốn mất đi cảm giác đó." Hãy cứ thoát xác mà bay lên thiên đường...tuy nhiên, đừng quên thắt khóa an toàn!

## **Chương Mười hai**

# **CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO TƯƠNG LAI PHẢI LÀ NHÀ QUẢN TRỊ TOÀN CẦU**

**Rosabeth Moss Kanter**

---

Vào ngày 11.9.2001, những tên khủng bố đã tấn công vào một trong những biểu tượng của nền kinh tế thế kỷ 21: Tòa tháp đôi Trung tâm Thương mại Thế giới tại thành phố New York (Mỹ). Thế nhưng, thời điểm tòa nhà sụp đổ cũng là lúc ý thức phụ thuộc lẫn nhau trong mỗi người trở dậy.

Vào thập niên 90, hai hiện tượng đáng chú ý - toàn cầu hóa thị trường và Internet - đã giúp kinh tế phát triển bùng nổ tại các nước phát triển. Các công ty địa phương hoặc mang tầm quốc gia phải đối mặt với cạnh tranh quốc tế và mạng lưới toàn cầu giúp việc liên lạc với thế giới trở nên nhanh chóng và đơn giản. Các quốc gia đã từng có nền kinh tế khép kín giờ đây mở cửa thị trường và tìm kiếm đầu tư nước ngoài. Sự đa dạng quốc tế trở thành đặc điểm của hầu hết các công ty, khi nhà phân phối thực phẩm Hà Lan mua sản phẩm tại Mỹ, một nhà sản xuất xe hơi Đức mua lại hãng Detroit, một công ty đồ uống Canada mua một hãng phim của Hollywood từ một ông chủ người Nhật và người khổng lồ về máy tính IBM phát sóng chương trình quảng cáo máy tính trên truyền hình Mỹ.

Các xu thế bắt đầu xuất hiện đối lập nhau. Toàn cầu hóa - hay có thể được gọi là "cuộc xung đột Bắc - Nam" bởi việc những nước nghèo nằm dưới đường xích đạo thu được ít lợi nhuận hơn đã làm trở dậy một làn sóng phản

hồi. Cho đến cuối thập niên 90, ngày càng có nhiều chỉ trích về quyền lực của những tập đoàn toàn cầu và ngày càng có nhiều làn sóng phản đối trong các cuộc họp của những tổ chức như Quỹ tiền tệ quốc tế (International Monetary Fund) hay Tổ chức thương mại thế giới (World Trade Organization). Các doanh nghiệp được khuyến khích trở thành những tổ chức lãnh mạnh tại những quốc gia mà chúng hoạt động và vài doanh nghiệp đã nổi lên thành những thách thức. Chương trình giáo dục chuyển đổi The Reinventing Education của IBM với mục đích tạo ra công nghệ mới khuyến khích giáo dục cộng đồng K-12 liên kết với hệ thống trường học, được trải đều từ Mỹ tới Brazil, Nam Phi và Việt Nam. Novartis, một người khổng lồ sản xuất dược phẩm, được sát nhập từ hai công ty của Thụy Sĩ, đã thông báo hãng sẽ trở thành một tổ chức toàn cầu kiểu mới bằng cách tổ chức ra một ngày dành cho dịch vụ cộng đồng trên toàn thế giới. Vào ngày đó, mọi nhân viên thuộc Novartis tại mọi quốc gia sẽ tình nguyện tham gia vào các dự án cộng đồng ở địa phương.

Trong tương lai, các kỹ năng lãnh đạo được đề cập đến trong cuốn sách này sẽ được thực hiện tại sân chơi toàn cầu và các nhà lãnh đạo sẽ phải quản trị cả lợi ích và mâu thuẫn nảy sinh từ các hoạt động quốc tế. Điều này cũng sẽ xảy ra cả với những nhà lãnh đạo chưa bao giờ xuất ngoại.

Đầu tiên, ta hãy đến với vài khái niệm. *Toàn cầu hóa* là khái niệm đề cập đến việc mở rộng khoảng cách địa lý trong kinh doanh, khi biên giới và các rào cản quốc gia bị xóa nhòa. Do những thay đổi về chính sách, kinh tế và công nghệ khiến tất cả các nhân tố kinh doanh-vốn, lao động, sản phẩm, sản xuất, thông tin, các ý tưởng và nguồn cung - đều có thể dễ dàng vượt qua mọi biên giới quốc gia. Sự linh động và bước tiếp cận thậm chí còn đưa đến nhiều lựa chọn hơn: Mua ở đâu, bán ở đâu, tuyển dụng ai, đặt cơ sở kinh doanh tại đâu, cạnh tranh cái gì.

Toàn cầu hóa đưa đến cho các nhà quản trị những thách thức đầy mâu thuẫn:

1. Toàn cầu hóa làm tăng nhu cầu liên kết và hợp tác giữa các doanh nghiệp và các quốc gia nhằm tìm ra các tiêu chuẩn, phương pháp, ngôn ngữ, cơ hàng, hệ thống vận chuyển hay đường liên lạc chung. Thực sự, để có cách tiếp cận với các loại tiền, kỹ năng, hàng hóa hay thị trường trên thế giới, toàn cầu hóa khuyến khích các công ty tạo nên các mối quan hệ vượt qua ranh giới quốc gia truyền thống để nhanh chóng mang lại những giá trị gia tăng.

2. Nhưng khi toàn cầu hóa mang lại những liên hệ xuyên quốc gia thì nó cũng làm tăng ý thức về sự khác biệt. Lòng tự hào địa phương có vẻ luôn đi kèm với mối liên hệ toàn cầu. Và toàn cầu hóa rõ ràng không có nghĩa là đồng

đẳng hóa. Nó cũng không có nghĩa rằng: khác biệt giữa các vùng hoặc quốc gia về giá trị, các ứng xử và hoạt động kinh doanh sẽ biến mất, ngay cả khi một vài khía cạnh đã trở nên cân bằng. Vì vậy, các nhà quản trị toàn cầu phải quá trị xuyên suốt mạng lưới hợp tác giữa những con người và doanh nghiệp vốn độc lập và đa dạng.

Kỹ năng ứng xử được giới thiệu trong cuốn sách này - bao gồm các tác động gây ảnh hưởng, kỹ năng đàm phán, làm việc đồng đội, tạo tầm nhìn, giải quyết những vấn đề về quản lý nghề nghiệp, quản lý nhân sự và quản trị sự thay đổi - sẽ được áp dụng trong những tình huống mà các nhà quản trị toàn cầu phải điều hành. Hãy cùng xem xét 3 nhóm các nhà quản trị, những câu chuyện của họ sẽ giúp ta xác định các kỹ năng cần thiết cho những nhà quản trị tương lai.

## OLOF LUNDBERG VÀ THUẬT NGOẠI GIAO QUỐC TẾ

Rất ít người từng ở vị trí như Olof Lundberg. Công việc của ông mang tính phức tạp toàn cầu như bất kỳ nơi nào trên thế giới, và vì vậy ông gặp rất nhiều thách thức trên sân chơi toàn cầu. Cho đến gần đây, ông là Tổng giám đốc của Inmarsat, một hãng khai thác vệ tinh truyền thông quốc tế. Inmarsat cung cấp các dịch vụ vệ tinh cho các công ty truyền thông trên biển, đất liền và hàng không. Ví dụ, CNN sử dụng vệ tinh của Inmarsat để nhận và truyền các bản tin tại mọi nơi trên thế giới. Lundberg là vị tổng giám đốc đầu tiên của hãng. Ông là người đã dẫn dắt Inmarsat trở thành một công ty xuất sắc trong giới truyền thông, mở rộng đáng kể các dịch vụ của hãng.

Inmarsat vào thời kỳ Lundberg làm Tổng giám đốc có 64 chi nhánh tại 64 quốc gia. Cổ đông lớn nhất của hãng gần đây là Hãng truyền thông Telecom của Anh và Comsat của Mỹ. Các dịch vụ của Inmarsat đã chiếm phần khá lớn trong tổng doanh thu của hai hãng này. Ngoài ra cổ phần của Inmarsat cũng được nắm giữ bởi các Bộ bưu chính viễn thông (PTT-post, telegraph and telephone ministries) tại các nước đang phát triển. 22 cổ đông, trong đó có 18 cổ đông lớn là đại diện các chính phủ. Đại diện cho nhiều người lãnh đạo, Lundberg đã tạo môi trường làm việc theo "phong cách Mỹ" cho 400 nhân viên tại trụ sở của Inmarsat tại London. Các nhân viên đến từ 55 quốc gia khác nhau. Lundberg sinh ra ở Thụy Điển, đã từng tổ chức những cuộc họp với các nhà quản lý người Anh, Hy Lạp, Đức và Mỹ - Ai Cập.

Hòa hợp các điểm khác biệt phong cách giữa những nhân viên đến từ những dân tộc khác nhau là phần việc dễ dàng của Lundberg. Xu hướng chia sẻ chuyên môn thường diễn ra mạnh mẽ trong đội ngũ nhân viên, đến mức các "gốc văn

hóa" thường được xóa nhòa; Công nghệ, cũng giống như tiếng Anh, trở thành ngôn ngữ chuẩn của thế giới. Nhưng với Lundberg, thách thức chính là làm cách nào để hòa hợp các mối quan tâm đa dạng của những "ông chủ". Các "ông chủ" lớn cũng thường là những khách hàng lớn nhất, sử dụng hệ thống toàn cầu của Inmarsat nhằm cung cấp dịch vụ địa phương cho các khách hàng của mình ở Canada, Nhật Bản hay Ả Rập Saudi. Khi các dịch vụ di động vượt ra khỏi biên giới, thì một vài "ông chủ" phải bước vào những cuộc cạnh tranh gay gắt. Ngoài ra, vài "ông chủ" lại là nhà cung cấp, cạnh tranh các hợp đồng cung cấp công nghệ cho toàn bộ hệ thống. Mỗi "ông chủ" đều có các lý do khác nhau muốn khai thác tính năng của vệ tinh. Ví dụ như Comsat, vốn là cổ đông quan trọng của Inmarsat nhưng lại chẳng lù gi đối với những "ông chủ" khác. Và nếu coi những khác biệt này là không đủ, Inmarsat lại có thêm vấn đề về lòng tự hào quốc gia trong những quyết định của Inmarsat do một số "ông chủ" cũng chính là đại diện các chính phủ. Có đôi khi, biểu tượng hóa cũng quan trọng không kém phần kinh tế trong các quyết định của hãng. Những vấn đề như tổ chức cuộc họp ở đâu, hay ai được giới thiệu vào Hội đồng cũng là những vấn đề đòi hỏi đến thuật ngoại giao quốc tế.

Những kỹ năng thuyết phục, đàm phán hay quản trị mâu thuẫn không phải là lựa chọn nên có hay không đối với những nhà quản trị như Lundberg, mà là kỹ năng bắt buộc. Ông phải nghe ngóng các nhu cầu và lợi ích đa dạng từ phía những "ông chủ - khách hàng" và rồi định hướng đáp ứng những lợi ích đó. Để quản trị sự thay đổi, ông đã kiên trì gieo trồng những hạt giống của ý tưởng mới, rồi sau đó trau dồi những ý tưởng đó qua những quá trình đã được phê chuẩn vốn đã rất chậm chạp và phức tạp. Ông cũng đồng thời tạo dựng một liên minh những người ủng hộ từ những nơi xa xôi nhất với những mục tiêu khác nhau, thậm chí là trái ngược nhau. Lundberg cũng tìm kiếm sự tôn trọng từ những người có quốc tịch khác nhau-những người có cách nhìn khác nhau về cách họ nên được đối xử và cách Lundberg (với tư cách là nhà lãnh đạo) nên cư xử thế nào. Ví dụ, theo cách suy nghĩ của những nhân viên Inmarsat thì người Mỹ là những người quyết đoán và hành động nhanh, trong khi người Thụy Điển thì kiên nhẫn và đoàn kết hơn.

Tự bản thân Lundberg coi nguồn gốc Thụy Điển của ông là một lợi thế trong quản trị toàn cầu. Ông tâm sự "Tôi lớn lên tại một đất nước nhỏ với số người bằng với dân số của thành phố New York. Chúng tôi không bao giờ coi mình hơn những người khác. Là một quốc gia nhỏ bé, chúng tôi biết mình cần phải học ngoại ngữ, lập mối bang giao với các quốc gia khác. Chúng tôi đã phải học cách lắng nghe."



Tiến sỹ John Fitzgerald, Richard Ross và nhu cầu quản trị niềm tin

Để thành công trong nền kinh tế toàn cầu, các công ty phải thế giới hóa bất kể họ có hội nhập tích cực hay không. Đó là lý do vì sao các doanh nghiệp đang nổi trong những nền công nghiệp của tương lai đang tích cực toàn cầu hóa. Họ theo chủ nghĩa toàn cầu ngay từ khi thành lập, thậm chí ngay cả trước khi bán hàng ra thị trường quốc tế. Ví dụ, Genzyme, một công ty được đang phát triển, đã nhanh chóng trở thành công ty hội nhập quốc tế năng động. Hãng liên kết với các công ty của châu Âu, Mỹ và Nhật Bản, chế tạo sản phẩm theo cả tiêu chuẩn của Mỹ và châu Âu và ngay cả khâu đầu vào nguyên liệu cũng được quốc tế hóa như mua huyết thanh từ New Zealand, en-zim từ Thái Lan và mô từ Pháp. Và như các nhà quản lý của hãng đề cập, các nghiên cứu về được học hầu như không có biên giới. Ngay cả việc chăm sóc bệnh nhân cũng vậy (nhờ vào công nghệ mới). Các cuộc thử nghiệm được số hóa và thực hành qua truyền hình cũng cho phép các dược sỹ tư vấn và hướng dẫn sử dụng thuốc, dù đang ở khoảng cách xa.

Đối với tiến sỹ John Fitzgerald, nhà sáng lập và là CEO của hãng Fitzgerald Health tại California thì sợi dây quốc tế luôn là một phần trong hoạt động ngành được và ông hiểu rõ về phạm vi quốc tế này. Ngay sau khi thành lập công ty nhằm xây dựng những phương cách dựa trên cuộc nghiên cứu của mình, ông đã tìm kiếm các nhà phân phối được quốc tế.

Không giống như một vài ngành kinh doanh mà sản phẩm có thể được cấp bằng công nhận để phân phối tại những quốc gia xa lạ, với những hợp đồng được tái ký qua fax hay e-mail, các dụng cụ y tế của hãng Fitzgerald phải bảo đảm tiêu chuẩn chất lượng ngoại lệ. Ví dụ, những hóa được miễn cảm với thời gian cần phải được bảo quản đặc biệt và các nhà phân phối phải gắn bó với tổ chức nội bộ nhằm bảo đảm quyền lợi của khách hàng. Và là một nhà sáng lập doanh nghiệp với tên của mình được gắn kèm theo, Tiến sỹ Fitzgerald đặc biệt quan tâm hợp tác với những người cùng ông chia sẻ các giá trị-điều rất khó xác định khi làm việc ở nước ngoài. Do vậy, dù mảng quốc tế hóa có thể là một phần nhỏ trong doanh nghiệp, thì quản trị mối quan hệ vẫn được ưu tiên hơn. Lòng tin mới là điều cần thiết.

Quá trình quản trị mối quan hệ của tiến sỹ Fitzgerald được thể hiện trước hết ở vai trò đại diện quốc tế tại Robert Ross, ông là một người Mỹ sống ở Thụy Sĩ và có rất nhiều kinh nghiệm trong ngành dược. Một dự án chung giữa 2 người đã khiến họ nhận ra mình cùng chia sẻ các giá trị và trong ba năm tiếp theo, từ trụ sở tại Geneva, Ross đã tạo dựng được các mối quan hệ với các nhà phân phối tại hơn 27 quốc gia. Ngay sau đó, Patty từ trụ sở California đều có cuộc nói

chuyện điện thoại hàng tuần với Marieluise tại Thụy Sĩ và các nhà phân phối khác tại Italia, Đức và Nhật Bản nhằm tìm ra những biến chuyển trong mối quan hệ: Quá trình xuất hóa đơn và trả tiền ở Italia hay dịch các dòng thông tin trên sản phẩm sang tiếng Tây Ban Nha.

Khả năng tìm và xác định các mối quan hệ chuẩn của Ross quả là tài năng: Đó là quá trình đánh giá chủ quan thông qua các rào cản ngôn ngữ, sự khác biệt trong các tiêu chuẩn quốc gia và phân biệt các hoạt động kinh doanh nhằm tìm kiếm các giá trị dẫn dắt công ty cũng như các nhà lãnh đạo hãng. Các nhà phân phối không chỉ được đánh giá kỹ lưỡng bởi những được sỹ trong nước của họ, mà còn phải làm việc trong ngành theo những tiêu chuẩn được cao cấp nhất, đảm bảo chất lượng khoa học ghất gao, tôn trọng bệnh nhân và có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp. Việc đánh giá tổ chức và phát triển mối quan hệ tốn rất nhiều thời gian vì họ phải tiến hành nhiều cuộc gặp mặt trực tiếp với mỗi nhà phân phối tại nước sở tại. Ross nói "Khả thường xuyên có những người gây ấn tượng mạnh tại những buổi triển lãm hay hội chợ thương mại ở nước ngoài, nhưng khi bạn đến tận nơi gặp mặt và tìm hiểu những người bị anh ta sa thải và xem cách anh ta xử sự với mọi người, đó có thể trở thành một câu chuyện khác".

Fitzgerald và Ross nhận ra tầm quan trọng của việc xây dựng lòng tin và kỹ năng đàm phán sao cho phù hợp với từng văn hóa quốc gia. Ví dụ, đối với nhiều nước châu Âu, tình bạn được tạo dựng qua nhiều năm còn quan trọng hơn bản hợp đồng hay lợi ích. Vì vậy CEO và những người lãnh đạo phải tạo dựng lòng tin, tìm ra cách riêng mang lại lợi ích cho các nhà phân phối cũng như cạnh tranh với các sản phẩm nội địa. Ross đã rút ra kết luận rằng "Trong quan hệ quốc tế, thái độ và phương pháp tiếp cận thường gây ra nhiều vấn đề hơn nội dung mối quan hệ".

## **LIZ BROUGHAN, BRIAN SPINK, DENISE JONES VÀ NHỮNG ỨNG DỤNG PHỨC TẠP TRONG MỐI QUAN HỆ TOÀN CẦU**

Ngay cả khi kinh doanh trong thị trường nội địa thì yếu tố toàn cầu cũng đóng vai trò quan trọng. Ví dụ, toàn cầu hóa giúp nguồn cung đa dạng, từ đó đưa đến nhiều sự lựa chọn hơn. Các nhà cung cấp địa phương, dù muốn hay không, cũng vẫn phải cạnh tranh với các thị trường tầm quốc gia và quốc tế.

Câu chuyện về mối quan hệ giữa hãng phân phối BhS (Anh) và nhà cung cấp Cohen & Wilkes International (CWI - cũng của Anh) sẽ làm rõ hơn điều này. Đối với BhS, nguồn cung toàn cầu là một phần quan trọng trong chiến lược mang lại sức sống mới cho hãng. Các giám đốc mua hàng như Liz Broughan cần mua hàng về kho dự trữ nhanh hơn với giá thấp hơn. Những thay đổi này có nghĩa

rằng, công ty sẽ làm việc trực tiếp với ít nhà cung cấp hơn và tập trung mua hàng nhiều hơn tại châu Á. Đối với giám đốc điều hành của CWI là Bryan Spink, điều này có nghĩa rằng, nếu còn muốn tiếp tục được lựa chọn là nhà cung cấp của BhS thì hãng phải trở thành một công ty làm quốc tế, phải đặt mối quan hệ đối tác với các công ty châu Á và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế. Do mỗi công ty đều trở thành những người tham gia thông thái trên sân chơi toàn cầu, nên các doanh nghiệp đến từ những nền văn hóa tương đồng đều cố gắng củng cố mối quan hệ giữa họ.

Thách thức dành cho Liz Boughan là hiện thực hóa các nguồn cung toàn cầu. Những nhà cung cấp hàng cho BhS, bao gồm những người chưa bao giờ ra khỏi nước Anh, phải hòa hợp với các hoạt động kinh doanh và tiêu chuẩn văn hóa không quen thuộc. Các doanh nghiệp cung cấp thấy rõ sự khác biệt khi làm việc trong môi trường cũ và môi trường mới rộng lớn hơn. Họ phải trở thành những người chủ chốt trong Đội xuyên quốc gia, bao gồm các nhà thiết kế của BhS và đại diện các hãng sản xuất, nhằm đưa ra những mặt hàng hấp dẫn hơn vào các cửa hàng, đồng thời bán những mặt hàng phổ thông được nhập về từ nửa vòng trái đất. Họ phải học cách điều chỉnh những quan điểm đàm phán với quốc gia đối tác của mình. Họ cũng phải ý thức được những điểm khác biệt văn hóa tại từng quốc gia được thể hiện trong khả năng cung và vận chuyển hàng- từ những ngày nghỉ lễ đến các kỹ năng làm việc của lực lượng lao động.

Broughan thổ lộ "chúng tôi tìm kiếm nguồn cung hàng tại những thị trường mới, và cần chuẩn bị rất nhiều trước khi tiến vào. Chúng tôi cần biết rõ mua vải, nút bấm hay đồ trang trí ở đâu. Những khác biệt trong cách cư xử của nhiều nhà sản xuất đôi khi gây sốc đối với những khách hàng đến từ quốc gia khác. Ví dụ, tại Ấn Độ, chúng tôi thường xuyên nhận được lời bảo đảm rằng mọi thứ đã ở trên thuyền, trong khi trên thực tế hàng thậm chí còn chưa được vận chuyển ra khỏi nơi sản xuất. Ngược lại, tại Hàn Quốc và Nhật Bản, mọi thứ rất hiệu quả, ngăn nắp và đúng hẹn."

Nhằm giúp BhS bổ sung nguồn hàng từ châu Á, nhà cung cấp quần áo cho hãng là Cohen & Wilk International (CWI) phải quản trị sự thay đổi của chính mình - và nâng cấp tiêu chuẩn hoạt động lên tầm quốc tế. Khởi điểm vốn là một công ty gia đình tại một thành phố nhỏ Leeds (Anh), CWI sau đó đã chuyển sang hình thức liên doanh với Mitsui, một trong những tập đoàn kinh doanh lâu đời và hiệu quả nhất Nhật Bản. Do là nhà sản xuất áo mưa lớn nhất Anh Quốc, CWI đã suýt phá sản khi lợi thế cạnh tranh trong ngành may mặc của Anh rơi vào tay các đối thủ đến từ châu Á. CEO của công ty là Bryan Spink đã có thể cảm thấy bị đe dọa bởi sự phát triển toàn cầu, nhưng không, thay vào đó, ông quyết

định nắm bắt lấy cơ hội (một phản ứng hiệu quả hơn với sự đổi thay). Ông bắt đầu đi tham quan toàn châu Á, tiến hành hợp tác với Mitsui để mở cánh cửa thị trường và nhằm bổ xung sản phẩm của hãng từ những hệ thống sản phẩm được mua từ Mitsui và được sản xuất trên toàn châu Á. Người khổng lồ Mitsui cũng cần những công ty nhỏ như CWI để hãng này có thể đóng góp những bí quyết kinh doanh địa phương nhằm giúp Mitsu thực hiện được khát vọng toàn cầu. Với việc liên kết với CWI, Mitsui đã có nền tảng thị trường tại châu Âu. Còn công ty nhỏ CWI thông qua những đối tác lớn vốn có quan hệ tốt nhằm tiến ra thị trường toàn cầu, đầu tiên là tại Hàn Quốc, sau đó là tại Indonesia.

Các nhà sản xuất hàng may mặc cũng thường bị chỉ trích về môi trường làm việc tồi tệ trong các nhà máy châu Á trả lương thấp cho công nhân, điều kiện làm việc tồi tệ và ô nhiễm môi trường. Tại các trường đại học ở Mỹ, sinh viên thường kiên quyết phản đối các trường học đã thêu tên mình trên các sản phẩm may mặc tại những nước nghèo. Những công ty lớn như Nike và Starbucks phản ứng lại bằng cách gây áp lực cho các nhà cung cấp hải ngoại, bất kể đó là công ty sản xuất giày hay nông trường cà phê, nhằm bảo đảm đáp ứng tiêu chuẩn làm việc tối thiểu cho công nhân lao động. Những công ty nhỏ như CWI cũng phải đối mặt với sức ép tương tự và phải đưa ra hàng loạt các tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội. Do CWI tiến hành các hoạt động sản xuất của nó tại Đông Nam Á, rồi cung cấp sản phẩm cho khách hàng như Liz Broughan của BhS, BhS lại bán hàng cho các khách hàng là người tiêu dùng Anh, và do người tiêu dùng Anh rất coi trọng các đối xử của công ty đối với nhân viên nên CWI luôn cố gắng tìm kiếm các đối tác có môi trường làm việc tiêu chuẩn nhất, khuyến khích các nhà máy trả lương cao nhất có thể, để không đi chệch hướng với cảm nhận của người Anh và Mỹ.

Toàn cầu hóa giúp làm tăng nhận thức về các điều kiện làm việc trên những vùng đất khác của thế giới và do vậy có thể giúp tăng tiêu chuẩn hóa - (nếu có ý chí từ các nhà lãnh đạo hàng đầu và sức ép từ khách hàng). Hãng Levi-Strauss đã buộc các công ty đối tác phải nỗ lực chấm dứt lợi dụng lao động trẻ em tại Bangladesh, trong đó có việc thuê những nữ sinh đang trong tuổi đến trường làm việc. Nhưng không phải tất cả các công ty đều nêu gương. Và vài công ty đang cố gắng đáp ứng các tiêu chuẩn cao có thể thấy mình đang ở giữa cuộc tranh cãi về toàn cầu hóa, khi các giá trị, chính sách và khác biệt trong quan điểm đã tạo ra những thách thức mới một cách bất ngờ. Denise Jones, lãnh đạo cao cấp tại một công ty sản xuất hàng nông sản lớn của Mỹ, cảm thấy mình như đang ở trong một mớ hỗn độn khi lần đầu tiên đến thăm nhà phân phối BhS (Anh). Chuyến đi của cô đúng là tai họa. Nhiều nhà phân phối hàng tại Anh chỉ thông báo ngắn gọn rằng họ sẽ không bán những hàng thực phẩm hay quần áo

liên quan đến những thành phần biến đổi gen - một sản phẩm chủ lực của công ty Jones.

Vào giữa năm 1999, Jones chuyển công việc vị trí trưởng dây chuyền sản xuất lớn sang một vị trí mới trong Nhóm công tác báo cáo trực tiếp lên CEO khi xuất hiện nguy cơ giảm doanh thu bán hàng xuất phát từ phong trào chống lại thực phẩm GM và hàng cotton GM đang lan tràn trên toàn nước Anh. Ban quản trị công ty Jones đang làm việc đã ý thức được tình hình nhưng vẫn cho rằng vấn đề chỉ xuất phát từ những nhà hoạt động môi trường của nước Anh. Còn tại châu Âu, vấn đề này có vẻ đã trở thành chuyện của những hợp đồng thương mại quốc gia về những sản phẩm nông nghiệp. Và do các nhà khoa học và chính phủ xác nhận những sản phẩm này an toàn nên công ty của Jones cho rằng cơn sóng gió rồi sẽ qua. Tuy nhiên, Jones vẫn được điều phái sang Anh để xác nhận tình hình. Khi quay trở lại, cô đã thuyết phục công ty - vốn quen thỏa thuận với khách hàng - những người nông dân và với những công ty lớn sử dụng sản phẩm nông dân làm ra - đã quên đi tầm quan trọng của các cuộc vận động của người tiêu dùng.

Trong thời đại kỹ thuật số, thông tin lan truyền cực nhanh trên mạng lưới toàn cầu, và những cuộc phản đối trên các trang web đã trở nên phổ biến. Những lời đồn và kiến nghị sẽ có tính phá hủy khi được "rao" trên phương tiện này. Thậm chí ngay cả Jones cũng ngạc nhiên về tốc độ lan nhanh của thông tin và có vẻ như những lời chống đối sản phẩm biến đổi gen đã được gửi đi mọi nơi trên thế giới. Mọi người đều tìm thấy các nhóm chống lại sản phẩm biến đổi gen trên web và phong trào nhanh chóng trở thành cơn bão truyền thông. Chỉ vài tuần sau thông báo của các nhà phân phối Anh rằng họ sẽ không bán các sản phẩm biến đổi gen (GM), đến lượt các nhà hàng Pháp cho đăng thực đơn "không-GM", các chính trị gia New Zealand đưa ra câu hỏi liệu đất nước mình có thể trở thành một quốc gia "xanh" khi mà được hỗ trợ hoặc bị tổn thương bởi thực phẩm biến đổi gen. Các nhà hoạt động môi trường tại Ấn Độ thì cố gắng bảo vệ những hộ nông dân yếu thế chống lại các công ty đa quốc gia sản xuất thức ăn gia súc. Rồi vấn đề về sản phẩm biến đổi gen cũng được bàn tán râm ran ngay tại nước Mỹ.

Jones và Nhóm của cô đã phải thực hiện các kỹ năng lãnh đạo toàn cầu theo cách mới hoặc khác biệt hẳn so với trước kia dành cho công ty nông nghiệp địa phương của mình. Họ tiến hành hội đàm với các Nhóm trong chính phủ tại những thị trường chủ chốt. Họ tìm đến những người bị tác động bởi những hiệp hội hay cá nhân chống lại sản phẩm biến đổi gen và cung cấp những thông tin chính xác. Họ cộng tác với các nhà khoa học, những người có thể cải chính được

những lời đồn và chỉ tin tưởng thông qua bằng chứng chắc chắn. Nhóm cũng tạo một website nhằm nhanh chóng chuyển tải thông tin đến các nhà lãnh đạo. Công ty cũng bắt đầu huấn luyện cấp lãnh đạo nói ngôn ngữ của khách hàng nhằm chuyển tải những mối quan tâm của mình. Tiến hành kinh doanh xuyên ranh giới quốc gia họ phải phản ứng với khủng hoảng không chỉ diễn ra tại một nơi. Nhưng bất chấp sự làm việc chăm chỉ trong quá trình quản lý sự khủng hoảng, công ty của Jones vẫn tiếp tục thua lỗ về tài chính và bị mất lòng tin.

Jones vẫn tin rằng mình sẽ cải thiện được tình hình khó khăn hiện nay. Cô nhấn mạnh “chúng tôi đã làm tất cả những gì có thể để liên hệ và tạo lập liên minh, nhưng chúng tôi phải vượt qua rất nhiều trở ngại để lôi kéo suy nghĩ về những điểm tiện lợi trong ngành công nghiệp của mình. Chúng tôi đã quên rằng quan điểm cộng đồng cũng có nghĩa toàn cầu và những gì xảy ra tại một nơi cũng sẽ ảnh hưởng đến chúng tôi tại mọi nơi kinh doanh.”

## **SỰ ĐA DẠNG TRONG QUẢN TRỊ TOÀN CẦU**

Quản trị toàn cầu rõ ràng rất đa dạng. Không nên chỉ đánh đồng nó với các công ty đa quốc gia hiện diện tại nhiều nước, mặc dù đây là mô hình thu hút nhiều sự chú ý nhất và xuất hiện trong hầu hết các tài liệu viết về quản trị xuyên quốc gia.

Không phải chỉ những tổ chức lớn hay thậm chí phải có văn phòng, đại diện tại nhiều nước mới nghĩ đến toàn cầu hóa. Một vài tổ chức vẫn tiến hành kinh doanh quốc tế hiệu quả từ một văn phòng duy nhất. Một hãng cho thuê máy bay tiến hành kinh doanh quốc tế từ một trụ sở duy nhất ở Sân bay Shannon Airport và là một trong những công ty lớn nhất Ireland. Hãng cho đóng cửa các văn phòng địa phương vì chúng làm tăng thêm chi phí và cản trở tinh thần làm việc đồng đội. Thay vào đó sẽ tốt hơn nếu hãng cử người đến quốc gia đã ký thỏa thuận.

Các nhà quản trị cũng cần phải có suy nghĩ tầm quốc tế ngay cả khi họ làm việc trong một bộ phận trong một công ty địa phương - không phải bởi vì công ty của họ có tầm hoạt động quốc tế mà bởi những đối tác của họ. Những nhà quản trị này có thể hợp tác với các nhà cung cấp quốc tế, thu hút nguồn vốn đầu tư nước ngoài hay bán hàng ra thị trường quốc tế. Hoặc họ cũng có thể chọn “bạn đồng hành” ở nước khác như một cách liên kết ý tưởng hay sức mạnh.

Các công ty có phạm vi kinh doanh thuần địa phương có thể thu được lợi ích từ các liên minh quốc tế. Liên minh các nhà phân phối châu Âu (the

European Retail Alliance- ERA) là ý tưởng của Pieter Everaert, cựu Chủ tịch HĐQT hãng phân phối thực phẩm Dutch, Ahold (hệ thống siêu thị Albert Heijn). Everaert sinh ra tại Bỉ và sau này trở thành công dân Mỹ. Là người nói được nhiều thứ tiếng, ông coi cả thế giới là nhà. Bằng cách liên kết ERA với Argyl (hệ thống kho bãi an toàn) tại Anh và Casino tại Pháp, rồi sau này là một liên minh các siêu thị lớn tại 8 nước châu Âu, Ahold đã tập hợp được sức mạnh đáng kể khuyến khích các nhà sản xuất thiết kế sản phẩm theo tiêu chuẩn định sẵn giúp cả ba tổ chức trên có thể mua hàng với giá rẻ hơn. Ba công ty trong liên minh ERA tìm cách học hỏi lẫn nhau. Argyl trao các dự án trong công nghệ thông tin cho các thành viên của ERA. Casino tăng cường các hoạt động khuyến khích mua hàng thực phẩm Anh. Điều hành và thu lợi ích từ liên minh đòi hỏi các kỹ năng và mối quan hệ vốn chỉ có ở những nhà lãnh đạo hàng đầu. Vì vậy khi Everaert rời khỏi Ahold và về đầu quân cho Philips, đã xảy ra tình trạng doanh thu rơi vào tay những lãnh đạo cấp cao trong các công ty đối tác, và tình hình liên minh trở nên xấu đi.

Khi các tổ chức hướng tầm với của mình vượt ranh giới quốc gia sẽ nảy sinh ba vấn đề về vị trí, mối quan hệ và vai trò của nhân sự, từ việc công tác tại chi nhánh hải ngoại đến việc thỏa thuận với các đối tác nước ngoài.

### **Những quan hệ nhất thời và những thay đổi không được dự báo**

Những thay đổi trong ngắn hạn bao gồm các mối quan hệ chủ nhà và khách hay quan hệ mục đích giữa địa phương và "vị khách nước ngoài", cũng như mối quan hệ của nhà tư vấn nước ngoài với các khách hàng là công ty địa phương hoặc người nước ngoài tìm kiếm thông tin với các công ty hoặc chuyên gia ở địa phương. Do các mối quan hệ xuyên quốc gia kiểu này ngày càng tăng, nên nhà quản trị toàn cầu phải gần như trở thành "chuyên gia du lịch" hơn là một người xa xứ, làm việc trong thời gian dài tại một nước khác. Có rất nhiều mối quan hệ xuyên quốc gia mang tính ngắn hạn cũng như các chuyến công tác hải ngoại nhằm quản trị quan hệ xuyên quốc gia, ví dụ như hầu hết các cuộc họp hàng tháng giữa các CEO trong các công ty đối tác với ERA tại những thành phố khác nhau. Ở lâu tại một nơi là một kinh nghiệm khác hẳn với việc lưu động tới nhiều nơi nhằm quản trị mối quan hệ. Phần sau của chương này sẽ đề cập đến các kỹ năng điều chỉnh nhanh chóng khi đến một địa phương mới, tiếp thu thông tin mới, làm việc trong môi trường không quen thuộc, duy trì khả năng chịu đựng cá nhân, tránh mệt mỏi và rối loạn. Chỉ riêng sự mệt mỏi cũng có thể thay đổi quan điểm và có thể đưa ra các quyết định kém hiệu quả.

Trong những mối quan hệ kiểu này có cả sự khác biệt về nền tảng văn hóa, hoạt động hay tri thức, và thậm chí cả mục đích quan hệ. Rất nhiều mối quan hệ đã “đến nhanh, đi cũng nhanh”: Nó có thể trở nên rất hời hợt hoặc bị hạn chế về mặt nguyên tắc khiến xảy ra một vài hiểu lầm về văn hóa. Hoặc các bên liên quan chỉ xác định hợp tác một lần rồi thôi, vì vậy không cần thiết phải tìm hiểu sâu về văn hóa của đối tác làm gì. Còn một điều nữa, cụm từ “người viếng thăm” hay “khách” luôn mang nghĩa “người lạ” và “người ngoài” đối với chủ nhà. Những người nước ngoài không thực sự được cho phép hoạt động nội bộ (thậm chí ngay cả nhà tư vấn). Nếu các mối quan hệ vượt qua được ngưỡng hời hợt thì nhiều sự tương thích và những yếu tố xây dựng nên mối quan hệ phải “vào cuộc”.

### **Mối quan hệ phân cấp**

Các mối quan hệ phân cấp bao gồm quan hệ giữa ông chủ - cấp dưới hay quan hệ giữa trụ sở và chi nhánh, như các quản lý xa xứ sống và làm việc tại nước khác, hay các quản lý người địa phương bàn thảo với cấp trên của mình tại trụ sở đóng tại nước ngoài. Những mối quan hệ này được nhấn mạnh là những quan hệ phụ thuộc, bất kể khoảng cách địa lý, chênh lệch thời gian ở nước sở tại, số lượng các nhà quản lý xa xứ hay các địa phương... Do quan hệ này liên quan đến cấp trên - cấp dưới nên nhiều thứ thuộc về “văn hóa” còn bao hàm cả “quyền lực”. Trong quá khứ, những người Mỹ với kinh nghiệm phong phú trong các mối quan hệ với người nước ngoài kiểu này đã gần như trở thành ông chủ hơn là thuộc cấp của những ông chủ người nước ngoài. Tuy nhiên, do đầu tư nước ngoài ngày càng tăng tại Mỹ nên ngày nay ngày càng nhiều các nhà quản trị nước khác nghĩ về “những vấn đề về quản lý người Mỹ”.

### **Mối quan hệ mạng lưới**

Mối quan hệ mạng lưới bao gồm mối quan hệ giữa giám đốc đại diện với giám đốc đại diện, hay liên minh nhà cung cấp với khách hàng. Những mối quan hệ kiểu này đòi hỏi sự sâu sắc, vì trên nhiều khía cạnh, các đối tác vẫn duy trì sự độc lập và cân bằng. Muốn thành công trong các mối quan hệ này thì điều quan trọng phải xác định những điểm tương đồng và khác biệt có ảnh hưởng. Nó đòi hỏi sự hòa hợp và hợp tác lâu dài. Do không bị quan hệ trên-dưới điều khiển hay quan hệ “toàn quyền”, nên rõ ràng không thể sử dụng quyền lực tại đây - mà phải sử dụng đến sự thuyết phục và gây ảnh hưởng, quan trọng hơn, bạn phải cố gắng thích nghi với người khác cũng như làm cho họ thích hợp với bạn, những điều này cần đến sự hiểu biết lẫn nhau và có lẽ cả nền tảng hiểu biết sâu về văn hóa nữa.



Những mối quan hệ mạng lưới cần một loạt các kỹ năng và hiểu biết đa dạng trong sắp xếp tổ chức sau:

- Chọn đối tác phù hợp.
- Xác định sự "tương thích" trong kinh doanh và lĩnh vực tổ chức đang hoạt động, hiểu nhu cầu và tác động đưa công ty đến mối quan hệ hợp tác với doanh nghiệp bạn.
- Quyết định sẽ phân chia lợi ích kinh tế như thế nào.
- Thành lập một hệ thống điều hành.
- Hiểu những gì có thể dẫn đến sai lầm và thỏa thuận những thay đổi diễn ra trong mối quan hệ.
- Duy trì và cách mạng hóa hệ thống nội bộ cho phép sự hợp tác và chuyển tải quá trình học hỏi cần thiết nhằm tận dụng đầy đủ quan hệ hợp tác bên ngoài- đây chính là "hạ tầng cơ sở" của những mối quan hệ xuyên quốc gia thành công.

### KỸ NĂNG GIAO TIẾP TOÀN CẦU: PHẨM CHẤT NHÂN SỰ

*Toàn cầu hóa* cũng có nghĩa rằng kiến thức có được về một đất nước và văn hóa khác rất quan trọng, không chỉ để bán hàng cho các nước khác mà còn để học hỏi. Và học hỏi không chỉ là vấn đề của một người càng quyền cao chức trọng càng có nhiều trách nhiệm (hòa hợp với các công ty địa phương với cương vị là một người có địa vị cấp trên), mà còn mở ra các khả năng học được các kỹ năng cũng như kiến thức giá trị để có thể truyền tải. Theo cách này, việc tôn trọng các nền văn hóa khác là rất quan trọng, không chỉ giúp vượt qua những khác biệt, thúc đẩy hòa hợp và tạo lập các mối quan hệ xuyên tổ chức hữu ích, mà còn giúp tối đa hóa lợi ích từ quy trình so sánh đối chuẩn. Song song với đó, cùng với sự phức tạp ngày càng gia tăng, thì nhu cầu phụ thuộc lẫn nhau trong hoạt động cũng gắn liền với sự đa dạng.

Mối quan hệ xuyên quốc gia và xuyên công ty sẽ dẫn trực tiếp đến vấn đề nhân sự - vai trò của những điểm khác biệt trong giá trị văn hóa tại những quốc gia khác nhau. Vấn đề về các giá trị văn hóa vẫn đang là một đề tài gây tranh cãi.

Đối với một số nhà quản lý, những khác biệt văn hóa và vai trò của chúng thể hiện rất rõ ràng. Trong công việc của mình, họ thấy rằng văn hóa đã tác động đến luật lệ quốc gia và các hoạt động kinh doanh. Họ cũng thấy rằng hoạt động quản lý còn chịu nhiều ảnh hưởng bởi văn hóa hơn các ngành

khác, rằng thay đổi chiến lược và tác động chiến lược phải tương thích về mặt văn hóa và rằng loại hình văn hóa tiêu cực sẽ dẫn đến con đường kết thúc hợp tác kinh doanh. Hơn nữa họ cũng hiểu những thách thức thực sự/ đặc biệt dành cho các nhà quản trị hoặc nhân viên chuyên nghiệp là người nước ngoài đến làm việc tại địa phương.

Nhưng nhiều người lại cảm nhận mạnh mẽ rằng sự khác biệt văn hóa không đóng vai trò quan trọng lắm hoặc họ không chú ý nhiều. Họ nói rằng các hoạt động kinh doanh đứng vững hay không thì không phụ thuộc vào vị trí hoạt động; rằng mọi người chỉ là các cá nhân riêng biệt và những cố gắng hiểu văn hóa của họ thật vô nghĩa, suy xét những điểm chung hay khác biệt; rằng viện dẫn những khác biệt văn hóa có thể phản ánh những suy nghĩ tùy tiện, mà không đưa ra được những vấn đề kinh doanh có tầm quan trọng khác; rằng bàn luận về những khác biệt văn hóa có thể dẫn khiến mọi người mắc vào bẫy “hợp lý về mặt chính sách”; và rằng những vấn đề giá trị văn hóa sẽ khiến tạo ra các phản ứng nhạy cảm.

Đây chỉ là phần nhỏ của cuộc tranh luận vẫn còn đang tiếp tục trong nền kinh tế toàn cầu hóa. Những người nhất nhất bỏ qua hoặc đánh giá thấp điểm khác biệt văn hóa thường dễ mắc sai lầm, nếu những điểm khác biệt này đóng vai trò quan trọng trong bàn thảo hoặc tiến hành hoạt động kinh doanh. Một số nhà quan sát người châu Âu đã từng than phiền rằng, những người Mỹ không nhận thấy các điểm khác biệt văn hóa do nước Mỹ là nước đa chủng tộc và văn hóa, cũng như sau chiến tranh thế giới thứ II Mỹ trở thành siêu cường trong một thế giới tiếng Anh trở thành ngôn ngữ phổ biến. Khuynh hướng này (nếu tồn tại) có thể gây bất lợi cho người Mỹ trong các cuộc thương lượng quốc tế. Nhưng những người theo chủ nghĩa quốc gia hoặc thiết tha với văn hóa dân tộc vốn quan tâm đến sự khác biệt văn hóa cũng dễ mắc sai lầm nếu họ quy mọi việc đều do khác biệt văn hóa hoặc họ chỉ hiểu về những khác biệt văn hóa một cách chung chung, cứng nhắc. Sự thù địch mang tính lịch sử giữa người Anh và người Đức hoặc người Anh và người Pháp có thể khiến các thỏa thuận đổ vỡ (như trong các quyết định chính sách đồng tiền chung châu Âu), đặc biệt khi những đại diện cảm thấy lòng tự hào dân tộc bị tổn thương hoặc khi thấy “lợi ích quốc gia” khó được các bên đối tác đáp ứng.

Nhìn chung, để quá trình quản trị đa văn hóa hiệu quả cần đến quản trị về nhân sự và các mối quan hệ, nhưng đa sắc thái và phức tạp hơn, do nhân tố văn hóa vốn mang nghĩa rộng:

- Sẽ có những lúc gặp phải những thông tin sai lệch về những vấn đề quan trọng hoặc hiểu sai sắc thái biểu cảm.

- Nhu cầu nhận thức bản thân lớn hơn nhằm hiểu được những gì người khác nghĩ về bạn và xác định cách hành xử nhằm kiểm chế những tính cách khi cần.

- Ngày càng nảy sinh nhiều vấn đề khi bạn tăng cường triển khai chiến lược đàm phán hoặc quản trị mâu thuẫn hay đưa ra các đề nghị.

- Luôn chứa đựng sự mệt mỏi hay căng thẳng khi phải cố gắng về mặt cảm xúc và tinh thần - ngay cả khi nghe chính ngôn ngữ của bạn nhưng nói với cách nhấn âm lạ lẫm hoặc chậm hơn bình thường.

## VẤN ĐỀ KHÁC BIỆT VÀ NHU CẦU ƯỚC ĐỊNH TÌNH HÌNH

Sự khác biệt về văn hóa cần được nhìn dưới góc độ tích cực. Những điểm khác biệt có thể gây nên những vấn đề thuộc về cảm xúc và mọi người thường có cách khác nhau để biểu đạt về giá trị. Việc sáp nhập nhóm và sự tương thích văn hóa trong doanh nghiệp thường diễn ra khi mọi người cảm thấy bị đe dọa và thỉnh thoảng chúng trở thành “lá chắn” cho sự đe dọa. Hay chúng trở thành một biểu ngữ, lời kêu gọi tập hợp về những nỗ lực nhằm có được nhiều quyền lực hơn cho mỗi nhóm. Những người chưa bao giờ tách rời khỏi văn hóa cội nguồn đầu tiên hay đã từng làm việc trong một nhóm có ảnh hưởng luôn thấy khó chịu khi phải bàn luận về “sự khác biệt”, vì nó buộc họ phải có tinh thần nhận thức bản thân trong mỗi cách hành xử.

Không phải tất cả mọi vấn đề “văn hóa” (ngay cả khi tồn tại điểm khác biệt) đều liên quan đến kinh doanh hay quản trị. Nhưng hiểu biết về nó đôi khi cũng rất hữu dụng. Ví dụ:

- *Thái độ với trách nhiệm:* Cách mọi người nhìn nhận chế độ cấp bậc như thế nào? Và địa vị của người bạn đang đàm phán có tầm quan trọng như thế nào đối với bạn.

Cảm giác về trách nhiệm tác động đến số lượng thông tin không được tiết lộ và mức độ thành thật khác (trái ngược với sự kính trọng của ai đó đối với cấp trên và do vậy lịch sự trên mức bình thường cũng như giấu những thông tin xấu). Ví dụ, xét về khía cạnh văn hóa, các nhà quản lý trong các tập đoàn Trung Hoa (bất kể họ đang làm việc tại quốc gia hay nắm giữ vị trí nào) đều mong muốn biểu hiện sự kính trọng và lắng nghe người lớn tuổi hơn mình, họ ngại phải nói bất kỳ điều gì xấu/ không tốt về ông chủ. Do vậy rất khó có được bức tranh toàn cảnh về các vấn đề kinh doanh khi các bản báo cáo hay phân tích đều được viết đầy kính cẩn và ít khi nói thẳng. Đường nhiên, sự khác biệt trong cách nhìn nhận trách nhiệm trong các nền văn hóa đều ảnh

hưởng đến mức độ cởi mở dù ít hay nhiều, nhưng dễ dàng tính đến điều đó hơn trong một môi trường văn hóa mà bạn hiểu rõ, và ngược lại nếu bạn sống trong một nền văn hóa khác.

- *Mục tiêu và phần thưởng.* Điều gì khiến mọi người trở thành một hình ảnh đẹp trong mắt người khác hay chèo lái được cương vị trong cộng đồng của họ? Mục tiêu tiền bạc và nghề nghiệp của người bạn đang đàm phán có đặc điểm gì? Các giải thưởng có giá trị khác nhau như thế nào?

Mức độ thành công được ước định rất khác nhau - Ví dụ, tầm quan trọng của tiền bạc đối với bộ mặt của mỗi người hay đề cao chân giá trị. Kiến thức bạn có nói với bạn điều gì đã dẫn dắt người khác, điều gì bạn có thể đưa đến bàn đàm phán, lợi ích bạn thu được phải phân chia cho các cá nhân có liên hệ với hạn (chứ không chỉ cho công ty họ) là gì.

- *Lễ nghi và điều cấm kỵ.* Cái gì được coi trọng (hay không được coi trọng)? Rất dễ mắc phải sai lầm khi không hiểu nghĩa của từ trong câu nói hay có những cử chỉ thiếu sót. Truyền đạt một thông điệp thể hiện sự kính trọng luôn là điều cần thiết.

Khi đàm phán với những công ty ở nước ngoài, nhìn chung có 8 bước nhằm hiểu và quản trị sự khác biệt vốn rất hiệu quả khi đặt mối quan hệ:

#### **Các vấn đề mang tính khách quan**

1. Các luật lệ và quy tắc quốc gia
2. Chiến lược và mức độ kinh tế của công ty
3. Tầm cỡ, sức mạnh, nguồn lực và quy tắc trong công ty
4. Hệ thống và các hoạt động kinh doanh

#### **Các vấn đề mang tính chủ quan**

1. Nhóm văn hóa quốc gia
2. Văn hóa doanh nghiệp

# Chú thích

## CHƯƠNG MỘT

1. "Manager and Managing: U.S Search Firms Have Red Faces in Dunlap Flap – Research Failed to Reveal Official Had Been Fired Twice," của Joann S. Lublin, đăng trên *The Wall Street Journal*, 18/7/2001
2. *Managing for Excellence* của David L. Bradford và Allan R. Cohen; (New York: John Wiley & Sons, 1984).
3. "What Managers Really Do", của John Kotter đăng trên *Harvard Business Review*, Tháng Năm-Sáu, 1990.
4. "Power and Influence in the 21<sup>st</sup> century" của Allan R. Cohen và David L. Bradford đăng trên *Organizations 21C* (London: Financial Times Prentice Hall).
5. *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* của David L. Bradford và Allan R. Cohen (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998).
6. Vị giáo sư thông minh muốn nói rằng, Fritz Roethlisberger đã viết về ngón tay trở trong chương Chín của cuốn *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Press, 1977).

## CHƯƠNG HAI

1. "The Purposing of High Performing Systems" của Peter B. Vaill, đăng trên *Organizational Dynamics*, Thu 1982.
2. *Strategic Management and Business Policy* của A.J. Rowe, R.O. Mason và K.E. Dickel (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986, tr. 558).
3. *The Knowledge Executive* của Harlan Cleveland (New York: Truman Talley, 1985), Chương Một.
4. *Redesigning the Future* của Russell L. Ackoff (New York: John Wiley & Sons, 1974, tr.24).
5. *The Innovator's Dilemma* của Clayton M. Christiansen (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
6. *Managing as a Performing Art* của Peter B. Vaill (san Francisco: Jossey-Bass, 1989).
7. *The Functions of the Executive* của Chester Barnard (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, tr. 87).
8. *Strategic Intent* của C.K Prahalad và Gary Hamel, đăng trên *Harvard Business Review*, Tháng Năm-Sáu, 1989.

9. *Out of the Crisis* của W. Edward Deming (Cambridge: MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986).
10. *The Sciences of the Artificial* của Herbert Simon, tái bản lần 2 (Cambridge: MA: MIT Press, 1981, tr. 178).
11. *A Passion for Excellence* của Thomas J. Peters và Nancuy Austin; (New York: Random House, 1985), chương Hai.
12. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground for Action in Organizations* của Marvin Weisbord và S. Janoff (San Francisco: Berrett-Koehler, 1985).
13. *Managing as a Performing Art* của Peter B. Vaill (San Francisco: Jossey-Bass, 1989, Chương Một và Mười).
14. *Surviving Corporate Transition* của William Bridges, (New York: Doubleday, 1988, Chương Ba).
15. *Productive Workplaces*, của Marvin Weisbord (San Fransisco: Josey-Bass, 1987, Chương Mười bốn).
16. "The Political Act as an Act of Will" của Norton Long, đăng trên *The American Journal of Sociology*, 69 (Tháng bảy 1963), tr. 4.
17. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* của James Collins (New York: HarperCollins, 2001).
18. *Appreciative Management and Leadership* của Suresh Strivasva và David Cooperrider (Cleveland: Williams Custom Publishing, 1999), bản hiệu đính, chương Mười hai.

### CHƯƠNG BA:

1. *The Wisdom of Teams* của J.R. Katzenbach và D.K. Smith (Bostom: Harvard Business School Press, 1993)
2. Mặc dù tên nhân vật đã được đổi song tình huống này là có thật.
3. *Managing for Excellence* của D.L Bradford và A.R. Cohen (New York: John Wiley & Sons, 1984).
4. Tất cả các khái niệm này cần phải được phân biệt rõ với khái niệm ủy ban (committee). Khái niệm ủy ban bao gồm các đại diện của các lĩnh vực với các chương trình nghị sự khác nhau.
5. "A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision-Making" của L.K. Michaelsen, W.E Watson và R.H. Black, đăng trên *Journal of Applied Psychology*, tập 74, số 5 (1989), tr. 834-839.
6. "Differential Contribution of Majority versus Minority Influence" của C. Nemeth đăng trên *Psychological Review*, tập 93, số 1 (1986), tr. 23-32.
7. "Modeling Courage: the Role of Dissent in Fostering Independence," của C. Nemeth và C. Chiles (1988) đăng trên *European Journal of Social Psychology*, tập 17 (1988), tr. 45-56.

8. "Shared Mental Models in Expert Team decision Making," của J.A. Cannon-Nower, E. Sales và S.A. Converse đăng trên *Curent Issues in Individual and Group Decision Making*, (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993)
9. "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managed Teams" của J.R. Barker, đăng trên *Administrative Science Quarterly*, tập 38 (1983), tr. 408-437.
10. *Victims of Groupthink*, của I.L. Janis, tái bản lần 2, (Boston: Houghton Mifflin: 1982.)
11. *Why Leader Can't Lead* của W. Bennis (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
12. Xem chú thích 2, Bradford và Cohen, tr. 101-126.
13. "Acceptance and Quality of Solutions as Related to Leaders' Attitudes toward Disagreement in Group Problem Solving," đăng trên *Journal of Applied Behavioral Science*, tập 1, (1965), tr. 373-386.
14. Xem "Power Talk: A hands -on guide supportive confrontation".
15. "Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organizations and Project Management," đăng trên *Journal of Management*, tập 18 (1992), tr. 682-294.
16. Sáu tháng là có vẻ tùy hứng. Nhiệm vụ càng quan trọng, thời gian cần thiết cho đội nhằm phát triển càng ngắn. Nguồn lực thực hiện mục tiêu hay nhóm dự án có thể kết hợp với nhau nhanh chóng.
17. Twain tiếp tục quan sát, "nhưng con mèo không thể ngồi trên cái lò sưởi lạnh cóng". Người lao động cũng giống như những con mèo, không thể học hỏi từ một kinh nghiệm thất bại. Bởi vậy mà điều quan trọng là phải cho phép người lao động chia sẻ sự hoài nghi cũng như mối quan tâm của họ (như Eris đã làm trong tình huống DataMine).
18. *Leadership and Decision-Making* của V.H. Vroom và P. Yatton (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973).
19. Xem chú thích số 2, Bradford và Cohen, tr. 138.
20. Tiến trình từ một giai đoạn này sang giai đoạn khác là không rõ ràng và rời rạc. Đây là mô hình của sự phát triển nhóm và các mô hình được lấy từ những gì xảy ra.
21. Quân đội Mỹ sử dụng *After Action Review* để huấn luyện binh lính
22. *Process Consullation* của E.H. Schein (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969)

## CHƯƠNG NĂM

1. "Power Failure in Management Circuits" của Rosabeth Moss Kanter đăng trên *Harvard Business Review*, tập 57 (tháng Bảy – Tám, 1979), tr.65.
2. "The New Managerial Work" của Rosabeth Moss Kanter đăng trên *Harvard Business Review*, tập 59 (tháng Mười một – Mười Hai, 1989, tr.88).
3. *The Power of Balance* của William Torbert (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991).

4. *Politics: Who Gets What, When How* của Harold D. Lasswell, (New York: McGrawHill, 1936).
5. *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson* của Robert Caro (New York: Alfred A. Knopf, 1982).
6. *Power and Influence* của John Kotter (New York: New York Free Press, 1985).
7. "Power-Dependence Relations," của Richard M. Emerson đăng trên *American Sociological Review*, tập 27 (1962): 31-41.
8. *Men and Women of the Corporation* của Rosabeth Moss Kanter (New York: Basic Books, 1977).
9. Cùng cuốn sách đó, trang đó.
10. *Developing Management Skills* của David Whetten và Kim Cameron (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984).
11. Cùng cuốn sách đó, tr. 261-262.
12. "Interpersonal Attraction, Hostility and Perception," của D. Bramel đăng trên *Experimental Social Psychology*, (New York: Macmillan, 1969).
13. "Self and Interpersonal Evaluation," của Jones S. đăng trên *Psychological Bulletin*, tập 79, (1973), tr. 185-199.
14. "Interpersonal Attraction and the Use of Reward and Coercive Power," của B.R. Schlenker và J.T. Tedeschi, đăng trên *Human Relations*, tập 25 (1972), tr. 427-439.
15. *Influence without Authority* của Allan R. Cohen và David L. Bradford (New York: John Wiley & Sons, 1990), tr. 73.
16. Xem chú thích số 1, tr. 65-75 và cuốn *Managing with Power* của Jeffery Pfeffer (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
17. Xem chú thích số 1, tr. 65-66.
18. *The Powerholders* của D. Kipnis (Chicago: University of Chicago Press, 1976)
19. Cùng cuốn sách đó.
20. *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* của Bradford David L và Cohen Allan R. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998, tr. 183.
21. "Influence without Authority: the Use of Alliances, Reciprocity and Exchange to Accomplish Work," của Allan Cohen và David Bradford đăng trên *Organizational Dynamics*, tập 17, 1989, tr. 5-17.
22. Giao tiếp riêng, Allan Cohen, 2001.
23. Xem chú thích 10.

## CHƯƠNG SÁU

1. Trích dẫn từ *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* của J. Rubin và B. Brown, (Academic Press, New York, 1975).



2. Trích dẫn từ cuốn *You Can Negotiate Anything* của H.Cohen (Lyle Stuart, Secaucus, 1980), cuốn *Negotiation*, tái bản lần 3 của R.J.Lewicki, D. Saunders và J.Minton (Mc Graw Hill Higher Education, New York, 1999) nhằm tìm ra cách sử dụng hiệu quả quyền lực và sức gây ảnh hưởng.
3. Có rất nhiều cách lập kế hoạch đàm phán trên thị trường. Hãy đọc thêm cuốn *Getting Ready to Negotiate* của R.Fisher và D. Ertel (Penguin Book, New York, 1995) và cuốn *8 Steps for Highly Effective Negotiation* của G.P.Barnes (National Press Publications, Kansas, 1995) và cuốn *Bargaining for Advantage* của R. Shell (Viking-Penguin, New York, 1999).
4. "The Effects of Need to Maintain Face on Interpersonal Bargaining" của B. Brown đăng trên tạp chí *Journal of Experimental Social Psychology*, số 4 năm 1968.
5. Bài báo "The Deadline Effect in Bargaining: Some Experimental Evidence" của A. E. Roth, J.K. Murnighan và F. Shoumaker đăng trên tạp chí *The American Business Review* số 78.
6. Xem cuốn *Too Much Invested to Quit* của A. Teger, (Sage Publications, Beverly Hills, 1980).
7. Cuốn *Getting to Yes* của R. Fisher, tái bản lần 2, (Houghton Mifflin, Boston, 1993).
8. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* của R. Walton và R. McKersie (New York: McGraw-Hill, 1965)
9. Bài "Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically" của G.T.Savage, J.D.Blair và R.L.Sorenson đăng trên *Academy of Management Executive*, số 1 năm 1989. Xem thêm cuốn *The Fast Forward MBA in Negotiation and Dealmaking* của R.J.Lewicki và A.Hiam (John Wiley & Sons, New York), 1998).
10. *The Power of Nice* của R.M. Shapiro và M.A. Jankowski (New York: John Wiley & Sons. 1998)
11. Liên quan cụ thể đến việc mua bán những khoản lớn như nhà cửa, xe cộ, việc đặt mục tiêu không phải là chuyện dễ dàng gì nếu chỉ căn cứ vào các nguồn thông tin trên Internet. Các web site chỉ cung cấp các thông tin về giá trị của gần như tất cả các loại xe hơi đã qua sử dụng. Tương tự như vậy, nhà cửa có thể được mua bán trên các trang web về bất động sản.
12. Xem chú thích 1, 8, Walton và McKersie, chú thích 3, Shell.
13. *Give and Take* của C. Karrass (New York: Thomas Y. Crowell, 1974).
14. "Trust development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda" của R.J.Lewicki và M.Stevenson đăng trên tạp chí *Journal of Business and Professional Ethics*, 1989.
15. Xem lại chú thích 2, 7 và 8.
16. Xem chú thích 15, Lewicki, Saunder và Minton; và L.Susskind, S. McKeeman và J.Thomas-Larmer, cuốn *The Consensus Building Handbook*, 1999.

17. Xem chú thích 7.
18. *Archiving Integrative Agreements* của D. Pruitt (Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1983.)
19. "You Draft or Mine?" của J. Salacuse, đăng trên *Negotiation Journal*, tập 5, số 4 (1989), tr. 337-342.
20. Xem chú thích 7.
21. *Getting Past No* của W. Ury (New York: Bantam, 1991).
22. *Manager as Inquisitors: Some Lessons from the Law* của B. Sheppard (Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1983).
23. Xem chú thích 21, Dunlop và Zack.
24. *The Mediation Process* của C. Moore (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
25. *The Third Side* của W. Ury (New York: Penguin Books, 1999).
26. *Organization Justice* của B. Sheppard, R. Lewicki và J. Minton (New York: Lexington Books, 1992).
27. "A Factor-Analytic Study of Negotiator Ethics" của R.J. Lewicki và R. Robinson đăng trên tạp chí *Journal of Business Ethics*, 1998; "Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale" của R.J. Robinson, R.J. Lewicki và E.M. Donahue đăng trên tạp chí *Journal of Organization Behavior* năm 2000; "The Tactical Use of Emotion in Negotiation" của B. Barry đăng trên tạp chí *Research on Negotiation in Organizations*.
28. Xem chú thích 27. Robinson, Lewicki và Donahue.
29. "Negotiation" của R.J. Lewicki và B.R. Dineen đăng trên *Human Resource Management in the Virtual Organization*.
30. *The Shadow Negotiation* của D. Kolb và J. Martin (New York: Simon & Schuster, 2000).

## CHƯƠNG BẢY

1. *Careers in and Out of Organizations* của Douglas T. Hall, (Sage Publications, 2002).
2. *The Career is Dead – Long Live the Career* của Douglas T. Hall & Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1996)
3. *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change* của David A. Nadler (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
4. *Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations* của David L. Bradford (New York: John Wiley & Sons, 1997).
5. *The Psychology of Careers* của Donald E. Super (New York: Harper & Row, 1957)
6. *John Adams* của David Mc Cullough (NXB Simon Schuster, 2001).
7. Có thể tìm thêm nhiều thông tin hơn từ cuốn *Developmental Relationships*

- at Work: A Learning Perspective của Douglas T. Hall và William A. Kahn.
8. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job* Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo và Ann M. Morrison, 1988 và cuốn *High Flyer: Developing the Next Generation of Leader*, 1998.
  9. "Accelerate Executive Development – At Your Peril!" của Douglass T. Hall, đăng trên *Career Development International*, tập 4, số 4, (1999).
  10. *Employees, Career and Job Creation: Developing Growth-Oriented Human Resource Strategies and Program* của Manuel London, (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).
  11. *The New Leaders: Guideline on Leadership Diversity in America* của Ann Morrison, (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
  12. "On the Realization of Human Potential: A Path with a Heart," của Herbert A. Shepard, đăng trên *The Organizational Behavior Reader*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995).
  13. Xem chú thích 1.

## CHƯƠNG TÁM

1. "Not So Stodgy Anymore, Dun & Bradstreet Is a 'Buy'," của L.A. Armour đăng trên *Fortune*, 1/3/1999, tr. 254-256.
2. "Tuning Up a Clunker," của D.R. Changchum đăng trên *Business Week*, 24/1/2000, tr. 160B-160D.
3. "H-P Plans Layoffs as Part of Its Restructuring," *Wall Street Journal* (29/1/2001), tr. B8.
4. "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," của S. Kerr, đăng trên *Academy of Management Executive* (1995), tr. 7-14.
5. *Build to Last* của Jim Collins và J.I. Porras (New York: HarperCollins, 1984).
6. *Competing by Design* của D.A. Nadler và M.L. Tushman (New York: Oxford University Press, 1997).
7. "Matrix Management: Not a Structure a Frame of Mind," của C.A. Bartlett và S. Ghosal, đăng trên *Harvard Business Review*, tháng Bảy – Tám, 1990, tr. 138-145.
8. *Organizations in Action* của J. Thomson. (New York: McGraw-Hill, 1967).
9. *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, của J.R. Galbraith và R. Kazanjian, tái bản lần 2, (St. Paul, MN: West Publishing, 1986).
10. "Organizational Rewards: Practical, Cost-Neutral Alternatives That You May Know, but Don't Practice," của S. Kerr, đăng trên *Organizational Dynamics*, (1999), tr. 61-70.
11. "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships," của B.R. Barringer và J.S. Harrison, đăng trên *Journal of Management*, tập 26 (2000), tr. 367-403.

12. "Toyota's Fast Rebound After Fire at Supplier Shows Why It Is Tough," của V. Reitman đăng trên *Wall Street Journal*, (5/1997), tr. A1, A16.
13. *Managing Across Borders: the Transnational Solutions* của C.A. Barlett và S. Ghosal (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
14. Xem chú thích 13.
15. Xem chú thích 13.
16. Xem chú thích 13.
17. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (New York: McGraw-Hill, 1998).
18. "People Processing: Strategies of Organizational Socialization," của J. Van Maanen, đăng trên *Organizational Dynamics*, tập 7 (1978): tr. 18-36.
19. "Insanity, Inc." của C. Salter, đăng trên *Fast Company* (tháng Giêng, 1999), tr. 100-108.
20. *Corporate Culture and Performance* của J.P. Kotter và J.L. Heskett (New York: The Free Press, 1992).
21. *Culture and Related Corporate Realities*, của V. Sathe (Homewood, IL: Richard D., Irwin, 1985).

## CHƯƠNG CHÍN

1. "War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry," của James Baron, Frank Dobbin và P. Devereaux Jennings đăng trên *American Journal of Sociology*, tập 92., No 2 (1986) tr. 350-383.
2. Sự tương phản ban đầu giữa thị trường lao động bên trong và bên ngoài được đưa ra trong cuốn sách *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* của Peter Doeringer và Michael Piore, (Lexington, MA: D.C. Heath, 1971)
3. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, của Frederik F. Reichheld và Thomas A. Teal (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
4. "Linking Competitive Strategies with Human Resource Practices," của R.S. Schuler và S.E. Jackson, đăng trên *Academy of Management Executive*, tập 1, (1987), tr. 207-219.
5. Mô hình này được lấy từ cuốn *Strategic Human Resource Management* của Charles Fombrun, M.A. Devanna và Noel Tichy (New York: John Wiley & Sons, 1984) .
6. *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts* của Richard Leifer, Christopher M. McDerMott, Gina Colarelli O'Connor, Lois S. Peters và Robert W. Veryzer (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
7. *Competing for the Future*, của Gary Hamel và C.K. Prahalad (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

8. *Mergets & Acquisition: A Guide to Creating Value for Stakeholders* của Michael A. Hitt, J.R. Harrison và R.D. Ireland (New York: Oxford University Press, 2001).
9. Sự lựa chọn giữa các chiến lược cạnh tranh được lấy từ cuốn *Managing Quality: A Primer for Middle Managers* của Randall Schuler và Drew L. Harris (Reading: MA: Addison-Wesley, 1992, tr. 109-136).
10. *Control Systems in Organizations* của Edward E. Lawer (Chicagi: Rand McNally, 1976, tr. 1247-1292).
11. "The Attack on Pay" của R.M. Kanter, đăng trên *Harvard Business Review*, (tháng Ba-Tư 1987, tr. 60-67).
12. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, của Charles A. O'Reilly và Jeffrey Pfeffer (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
13. "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going?" của P. Boxal và J. Purcell đăng trên *International Journal of Management Review*, tập 2, (2000), tr. 183-203.
14. "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory," của J. Miliman, M.A. von Glinow và M. Nathan đăng trên *Academy of Management Review*, tập 16 (1996), tr. 318-339.
15. Xem chú thích 10.
16. *The Change Masters*, của Rosabeth Moss Kanter (New York: Simon & Schustert, 1983).
17. *When Giants Learn to Dance* của Rosabeth Moss Kanter (New York: Simon & Schustert, 1989, tr. 257-259).
18. "The Art of High-Technology Management," của M.A. Maidique và R.H. Hayes đăng trên *Sloan Management Review*, 1984, tr. 17-31.
19. "A Process Model of Internal Corporative Venturing in the Diversified Major Firm," của Robert Burgelman đăng trên *Administrative Science Quarterly*, số 28 (1983), tr. 223-242.
20. "Speed, Simplicity, Self-Confidence" của Noel Tichy và Ram Charan, *Harvard Business Review*, (tháng Chín – Mười, 1989, tr. 112-120).
21. *Federal Sentencing Guidelines Manual and Appendices* (2001), xem thêm [www.ussc.gov](http://www.ussc.gov).

## CHƯƠNG MƯỜI

1. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity* của R. Roosevelt Thomas (con) (New York: AMACOM, 1991).
2. Lấy từ "Lessons From Archie", với sự đồng ý của R. Roosevelt Thomas (con) trên *Profiles in Diversity Journal*, hè 2001, tr. 16-17.

3. Xem *Redefining Diversity*, tr. 19-32.
4. Xem chú thích 1, *Building a House for Diversity*, tr. 10-21.
5. Cùng một cuốn sách, tr. 214-226.

## CHƯƠNG MƯỜI MỘT

1. "Resolving the Tension between E and O of Change," của M. Beer và N. Nohria trích từ *Breaking the Code of Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2001, tr.1).
2. "Quality Programs Show Shoddy Results," của G. Fuchsberg, đăng trên *Wall Street Journal*, 14/5/1992, tr. B.1.
3. *Evolutions or Transformation? Incremental versus Transformational Ideologies for Organizational Change* của D. Dunphy và D. Stace, (Australian Graduate School of Management, University of New South Wales, 1989, tr. 317-334).
4. *Corporate Culture and Performance* của J. Kotter và J. Heskett (New York: Free Press, 1992, tr. 100).
5. "Radical Change: the Quiet Way" của Debra E. Meyerson, đăng trên *Harvard Business Review*, 10/2001, tr. 92-100.
6. *The Change Masters*, của R. M. Kanter (New York: Simon & Schuster, 1983, tr. 216).
7. *Changing Ways*, của M. Danneli và S. Schoonover, (New York: American Management Association, 1988, tr. 112).
8. "Managing Change" của Jack Welch (Fuqua School of Business, Durham, NC, 21/4/1983, tr. 2).
9. "From Dialogue to Action in General Electric Work-Out: Development Learning in a Change Process," của R. Ashkenas và T. Jick đăng trên *Research in Organizational Change and Development*, tập 6 (Greenwich, CT: Jai Press, 1992, tr. 267-287).
10. *Beyond Change Management* của D. Anderson và L.A. Anderson (San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 2001).
11. "Accelerating Change for Competitive Advantage," của T. Jick, đăng trên *Organizational Dynamics*, Hè 1995.
12. *Strategy, Change and Defensive Routines* của C. Argyris (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1985).
13. "How Change Affects People and Organizations", Hội thảo, tập 4, số 4, 7-8/1990.
14. *Aftershock* của H. Woodward và S. Bucholz, (New York: John Wiley & Sons, 1987).
15. *Riding the Waves of Change* của G. Morgan (San Francisco: Jossey-Bass, 1988, tr. 12).
16. "Analyzing the Development of an OD Practitioner," của G. Shea và D. Berg đăng trên *The Journal of Applied Behavioral Science*, tập 23, No.3 (1987), tr. 332-333.

# MBA

## TRONG TÂM TAY

Chủ đề: Quản trị Kinh doanh

**Allan R. Cohen**

*Người dịch:* Hoàng Hà, Mai Hiền, Nhật An

*Hiệu đính:* Trình Đức Vinh, MBA

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

Nguyễn Thị Thanh Hương

*Biên tập:* Hoài Nam

*Bìa:* Bùi Nghĩa

*Sửa bản in:* Tinh Văn Media

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 84.8.3822.5340 - 3829.6764

Fax: 84.8.3822.2726

Email: [tonghop@nxbhcm.com.vn](mailto:tonghop@nxbhcm.com.vn)

**Liên kết xuất bản:**

**CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN**

19z, Nguyễn Hữu Cánh, P.19, Q. Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 84.8.38.407.837 - 84.8.38.407.847

Fax: 84.8.38.409.693

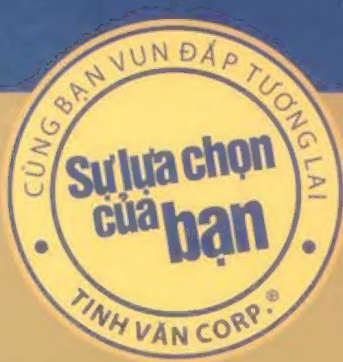
Email: [info@tinhvanmedia.com.vn](mailto:info@tinhvanmedia.com.vn)

<http://www.bwportal.com.vn>

---

In 2.000 cuốn, khổ 19 x 27 cm. Tại **Xí nghiệp In FAHASA, số 774 Trường Chinh, P.15 – Q.Tân Bình – TP. Hồ Chí Minh**. Số đăng ký Kế hoạch xuất bản: 19-09/CXB/112-132/THTPHCM. Theo quyết định xuất bản số 663/QĐ-THTPHCM-2009, do NXB.Tổng Hợp TP.HCM cấp ngày 06/07/2009. In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2009.





# MBA TRONG TÂM TAY

## CHỦ ĐỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

TÀI BẢN LẦN THỨ NHẤT TẠI VIỆT NAM

### MBA TRONG TÂM TAY - BỘ SÁCH GỐI ĐẦU GIƯỜNG DÀNH CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ

"Khi quả bóng đầu cơ tích trữ nổ tung vào năm 2000, người ta thấy rõ điểm yếu của nhiều doanh nghiệp: quan tâm quá nhiều đến tái cấu trúc tài chính nhưng lại ít để ý đến vai trò quản trị và lãnh đạo. Tôi chân thành khuyên các nhà quản trị hãy đọc cuốn sách này - những người muốn biết cách điều hành tốt doanh nghiệp để có thể vượt qua những khó khăn không thể tránh nổi do cuộc cạnh tranh khốc liệt cũng như những biến chuyển nhanh chóng trên thị trường và công nghệ tạo ra. Trong cuốn sách này, các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực quản trị sẽ cung cấp những bài học thiết yếu giúp bạn có thể trở thành một nhà lãnh đạo và nhà quản lý thành công."

- Michael Beer, Giáo sư danh dự Bộ môn Quản trị Kinh doanh Trường Quản trị Kinh doanh Harvard và là tác giả cuốn sách: *Con đường tắt yếu để Cải tổ doanh nghiệp*

"Để hoạt động hiệu quả trong thế giới phức tạp ngày nay, các nhà quản lý cần phải biết cách học hỏi cũng như cách lãnh đạo. Cuốn sách đặc sắc này cung cấp những bài học về quản trị kết hợp giữa lý thuyết mới mẻ và những lời khuyên thực tiễn. Mọi nhà quản lý - từ giám sát đến tổng giám đốc đều nên đọc cuốn sách này."

- Ron Ashkenas, Giám đốc điều hành Công ty Robert H Schaffer & Associates là đồng tác giả cuốn sách: *Tổ chức không biên giới và The GE Work-out*

"Ấn bản mới nhất của cuốn MBA trong tâm tay - Chủ đề: Quản trị Kinh doanh này tiếp tục truyền thống của các nhà tư tưởng và giảng viên xuất sắc là làm cho công việc của chúng ta hiệu quả hơn nhiều. Cuốn sách là một nguồn tài liệu quý để tham khảo."

- Len Schlesinger, Giám đốc Điều hành Công ty Limited



CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN  
www.bwportal.com.vn

MBA TRONG TÂM TAY - QUẢN TRỊ KINH DOANH

Bản quyền tiếng Việt © 2008, 2009 thuộc CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa

Công ty Cổ phần Tinh Văn và John Wiley & Sons, Inc.

THE PORTABLE MBA IN MANAGEMENT (Second Edition)

Edited by Allan R. Cohen

Copyright © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Phát hành tại:

**NHÀ SÁCH LỘC**

136 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP. HCM - Tel/Fax: 08.3827.4172

MBA-Quản trị kinh doanh



8 935205 600293

Giá: 120.000đ